

Strategiatyömalli Suomen Salibandyliitolle

Petri Kettunen



Tekijä Petri Kettunen	
Koulutusohjelma Liikunnan ja vapaa-ajan koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Strategiatyömalli Suomen Salibandyliitolle	Sivu- ja liitesivumäärä 57 + 10
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää strategiatyömalli Suomen Salibandyliitto ry:lle lajiliiton strategiatyön toteuttamiseen. Työn tavoitteena on mallintaa ja helpottaa koko lajiliiton strategiatyön toteuttamista ja jalkauttaa se eri toimintasektoreiden strategiatyön toteuttamismalliksi. Toimintamalli konkretisoidaan opinnäytetyössä strategiatyön vuosikellon ja käytännön toteutuksen osalta yhden liiton toimintasektorin, huippu-urheilun, strategiatyön yksityiskohtaisessa strategiatyön toteuttamismallissa. Toimintamalli ja vuosikello perustuvat strategiatyökalujen sekä osallistamisen tehokkaaseen hyödyntämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimeksianto pohjalta kehittämistyönä, jossa ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin yleisesti strategiatyötä ja strategiatyössä käytettäviä strategiatyökaluja. Strategiatyökalujen käsittelyssä otettiin huomioon liikunta-alan ja lajiliitto-toiminnan erityispiirteitä, joiden perusteella strategiatyökalujen tarkastelua rajattiin tilanteeseen sopivalla tavalla. Toisessa vaiheessa tarkasteltiin strategiatyön historiaa ja haasteita, toteutusta ja eri strategiatyökalujen hyödyntämistä Suomen Salibandyliitto ry:n toiminnassa. Seuraavaksi työssä laadittiin strategiatyön malli koko lajiliiton ja sen eri toimintasektoreiden strategiatyön toteuttamiseen. Lopuksi rakennettiin konkreettinen malli yhden liiton toimintasektorin, huippu-urheilun, strategiatyön toteuttamiseen sekä kuvattiin opas-muotoisesti strategiatyön toteuttamista vastaavissa liikunta-alan organisaatioissa.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi malli strategiatyön toimintamalliksi, joka soveltuu Suomen Salibandyliitto ry:n toimintaympäristöön ja sen eri toimintasektoreiden sektorikohtaisen strategiatyön toteuttamiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä opinnäytetyöstä voidaan todeta, että eri organisaatioissa, kuten esimerkiksi Suomen Salibandyliitto ry:ssä, laajan sidosryhmäverkoston sitouttaminen, kohtaaminen ja mukaan ottaminen jo strategiatyön alkuvaiheessa toimihenkilöiden lisäksi on lopullisten strategisten linjausten toimeenpanon, toteuttamisen ja käytännön toiminnan tulosten kannalta erittäin tärkeää. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt strategiatyömallia annetaan liittohallitukselle hyväksyttäväksi ja sitä hyödynnetään ja pilotoidaan Suomen Salibandyliitto ry:n huippu-urheilusektorin sektoristrategian laadinnassa vuoden 2017 aikana. Opinnäytetyön osana syntynyt yksinkertaistettua strategiatyön yleisopasta voidaan hyödyntää samassa toimintaympäristössä toimivien eri urheilu- ja liikuntaorganisaatioiden strategiatyön toteuttamisessa.</p>	
Asiasanat strategia, strategiatyö, strategiatyöopas, strategiatyökalut, Suomen Salibandyliitto, huippu-urheilu	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategiatyö yksittäisen organisaation näkökulmasta.....	5
2.1	Visio ja strategia.....	5
2.2	Strategiatyön aikatauluttaminen	7
2.3	Osallistaminen strategiatyössä.....	8
3	Strategiatyökalut	10
3.1	Työkaluja toiminnan tehostamiseen	11
3.1.1	Balanced scorecard	11
3.1.2	Lean.....	13
3.1.3	Strategiakartat.....	14
3.1.4	SWOT-analyysi	15
3.2	Työkaluja uuden luomiseen.....	16
3.2.1	Skenaariotyöskentely	16
3.2.2	Heikot signaalit.....	17
3.2.3	Co-creation	18
3.2.4	Kotterin muutosjohtamisen malli.....	19
3.3	Työkaluja asemointiin.....	20
3.3.1	PESTEL-analyysi	21
3.4	Työkaluja resurssien kehittämiseen	21
3.4.1	VRIO-malli.....	22
3.4.2	Benchmarking	23
3.4.3	Oppiva organisaatio	24
4	Kehitystyön tavoitteet	26
5	Kehitystyön toteutus.....	27
5.1	Strategiatyön vaiheet ja historia Suomen Salibandyliitto ry:ssä	28
5.1.1	Kasvun hallinta 1994 - 1996.....	29
5.1.2	Asemoituminen nykyisillä liikuntamarkkinoilla 1996 - 1998.....	29
5.1.3	Visio 2006 – Peli Meille Kaikille 1999 - 2006	29
5.1.4	Peli Meille Kaikille – Tilaa pelata – Pelille tilaa 2007 – 2013.....	30
5.1.5	Love the way you play 2014 –	30
5.2	Kuulemisen ja yhteistyön kehittäminen strategiatyössä.....	30
5.3	Strategiatyökalujen käyttäminen Suomen Salibandyliiton strategiatyössä	32
5.3.1	Toiminnan tehostamisen työkalut	32
5.3.2	Uuden luomisen työkalut	34
5.3.3	Asemointityökalut	36
5.3.4	Resurssien kehittämisen työkalut	37
6	Kehitystyön tulokset	38

6.1	Ehdotus strategiatyön vuosikelloksi Salibandyliitossa	39
6.2	Ehdotus huippu-urheilusektorin strategiakelloksi Salibandyliitossa.....	41
6.2.1	Strategian analysointivaihe	42
6.2.2	Strategian sisällön määrittelyvaihe	45
6.2.3	Strategisten projektien suunnitteluvaihe	46
6.2.4	Strategian hyväksyntävaihe	46
6.2.5	Strategian toteutus- ja seurantavaihe	47
6.3	Organisaation strategiatyöopas.....	47
7	Pohdinta.....	50
	Lähteet	54
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Strategiatyö 2015 -> Kick off, Diaesitys liittohallitus 12.8.2014, Toiminnanjohtaja Jari Kinnunen	58
	Liite 2. Strategiatyöopas, Diaesitys 13.8.2016, Petri Kettunen.....	64

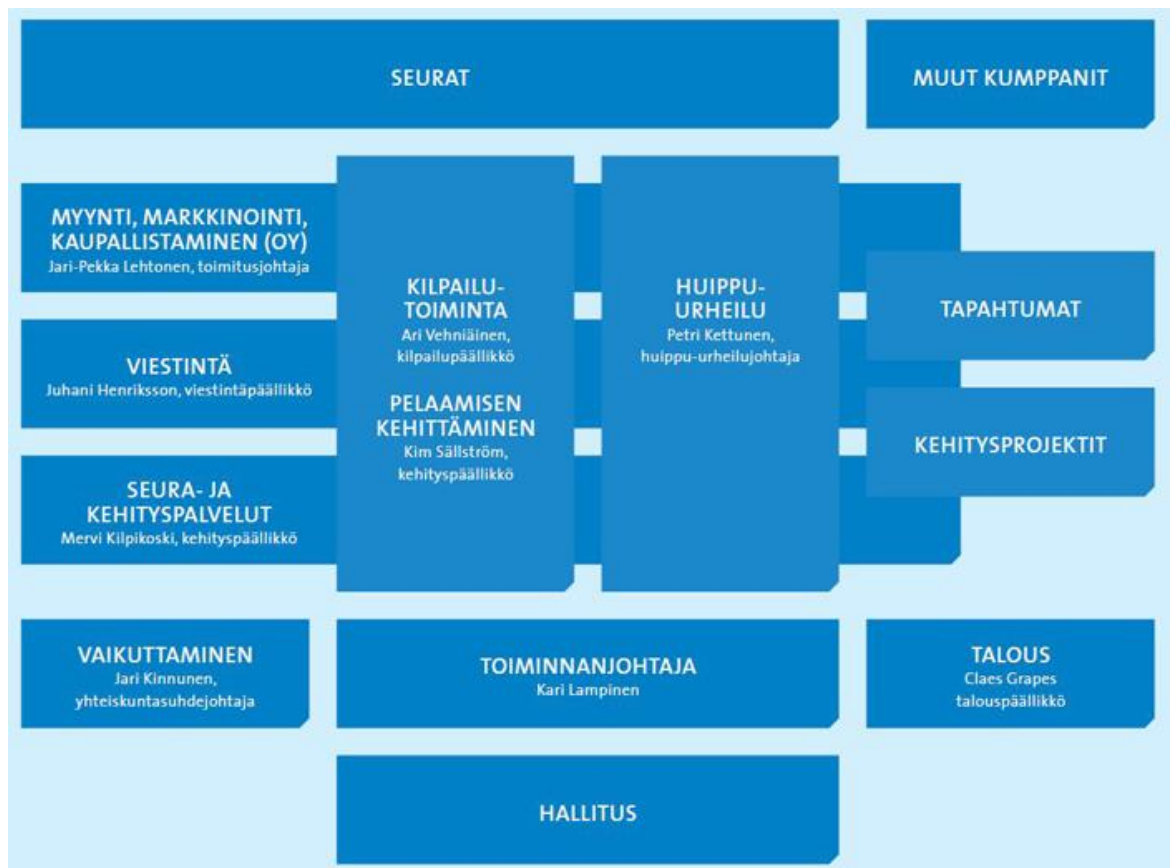
1 Johdanto

Suomen Salibandyliitto ry (SSBL) on perustettu 23.9.1985. Suomen Salibandyliitto on valtakunnallinen urheilujärjestö, jonka päätehtävänä on toimintasääntöjen mukaisesti salibandyn ja sählyn harrastajien edunvalvonta ja lajin harrastamisen kehittäminen valtakunnallisesti sekä toimia sählyn ja salibandyn laaja-alaisena mahdollistajana. (Salibandyliitto, 2016k.) Salibandy on tällä hetkellä Suomen kolmanneksi suurin ja suosituin palloilulaji jalkapallon ja jääkiekon jälkeen rekisteröityjen pelaajien mukaan mitattuna (51 629 lisenssipelaajaa) (Suomen Salibandyliitto, 2016m.) Maantieteellisesti salibandy on levinnyt koko Suomeen ja lajin lisenssipelaajia on lähes kaikissa kunnissa. Jäsenseuroja Suomen Salibandyliitossa on 868 (Suomen Salibandyliitto, 2016m.) ja joukkueita sarjoissa kaudella 2015 - 2016 on mukana 2930. Suomen salibandyliiton alaisuudessa pelataan miesten ja naisten salibandyliigaa, 1-6 divisioonaa, Suomen cupia ja junioreiden sarjoja A-junioreista F-junioreihin saakka. SM-mitaleista taistellaan miesten ja naisten salibandyliigassa ja A-C junioreissa.

Suomen Salibandyliitto ry on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen jäsentensä perustama lajin palveluorganisaatio, jossa voidaan karkeasti sanoa asiakkaiden olevan samassa myös omistajia eli lajin seurat ovat lajiliiton asiakkaita, mutta samassa ne ovat myös sen jäsenet eli omistajat. Suomen Salibandyliitto ry:n toimintaa ohjaa liiton toimintasäännöt, joiden pohjalta on salibandyliiton liittohallitus ohjaa sen toimintaa. Liiton tarkoituksena on toimintasääntöjen mukaisesti edistää, valvoa ja ohjata salibandyn ja sählyn harrastusta ja kehitystä Suomessa. Salibandyliitto kuuluu salibandya ja sählyä harrastavien urheiluseurojen, alue- ja piiriorganisaatioiden sekä muiden tahojen aatteellisena järjestönä ja yhdistysiteenä. Toiminnan perustana ovat liikunnan eettiset arvot ja urheilun reilun pelin periaatteet. Salibandyliiton varsinaisia jäseniä ovat liiton hallituksen hyväksymät salibandya ja sählyä harrastavat, tukevat tai edistävät rekisteröidyt yhdistykset. Tarkoituksen toteuttamiseen liittyviä kohtia liiton toiminnassa on lukuisia ja niistä merkittävimmät liittyvät edustamiseen, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen ja edunvalvontaan, sääntöjen laatimiseen ja niiden valvontaan, koulutus- ja valistustyöhön, jäsenseurojen toiminnan kehittämiseen, kilpailutoiminnan järjestämiseen, kansainväliseen toimintaan sekä lajin edistämiseen liittyviin toimintoihin. Jäsenseuroista muodostuvan liittokokouksen yksi merkittävistä tehtävistä on käydä läpi hallituksen esittämä ja laatima pitkän aikavälin toimintasuunnitelma ja keskustella toiminnan kehittämisestä pitkällä aikavälillä. Samoin liiton kokous ottaa kantaa liiton hallituksen laatimaan raporttiin liiton taloudellisesta tilasta sekä siellä keskustellaan liiton taloudesta ja sen kehityksestä. Liittohallitus hoitaa liittokokouksen valitsemana liiton asioita ja hallituksen toimikausi on kolme tilikautta kerrallaan. (Salibandyliitto, 2016l.)

Näiden toimintojen laadukas hoitaminen edellyttää liitolta toimenpiteitä ja arvovalintoja, joihin tarvitaan strategiatyötä ja sen merkittävyys toiminnan ohjaajana on iso. Strategiatyötä ohjaa liiton hallitus. Lajiliiton kasvuvauhti on ollut lajiliiton historian aikana kovaa kaikilla mittareilla (Salibandyliitto, 2016m) ja tuohon on reagoitu uudistamalla tavoitteita ja toiminnan sisältöjä. Jäsenseurojen määrä on lisääntynyt vuoden 1993 lukemasta eli 350 seurasta vuoden 2015 lukemaan 868 seuraan ja samaan aikaan on lisenssipelaajien määrä kasvanut ensimmäisestä rekisterilukemasta vuodelta 1988 (709 henkilöä) vuoden 2014 luke-
miin eli 51 629 lisenssipelaajaan.

Organisaationa Suomen Salibandyliitto on uudistunut vuosien saatossa myös paljon ja toimintaa ja henkilöresursseja on suunnattu tilanteen ja tarpeen mukaisesti eri sektoreille. Viimeisin uudistus tehtiin vuoden 2015 aikana ja uutta organisaatiota lähdettiin muokkaamaan uuden salibandystrategian 2028 mukaisesti. (Salibandyliitto, 2016h.). Nykyinen vuoden 2016 tilanne on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Suomen Salibandyliitto ry:n organisaatio ja toimintasektorit 2016 (Salibandyliitto, 2016h)

Salibandyliiton toiminnassa yksi merkittävä ryhmä ovat valiokunnat, joita tällä hetkellä toiminnassa on viisi ja jäsenenä valiokunnissa toimivat eri alojen asiantuntijat sekä seura-toimijat, jotka pyrkivät omalla toiminnallaan edistämään asioiden eteenpäin viemistä sektoreittain. Tällä hetkellä toiminnassa ovat erotuomarivaliokunta, kilpailuvaliokunta, kansainvälinen valiokunta, kurinpitovaliokunta sekä sääntövaliokunta. Jäseniä valiokunnissa on 3-8 henkilöä (Salibandyliitto, 2016n.)

Lisäksi jokaisen toimialan yhteydessä on erilainen määrä tärkeitä sidosryhmiä, jotka vaikuttavat merkittävästi sektorin toimintaan. Esimerkkeinä liiton toimintaan tiivistä kytköksissä olevista erilaisista sidosryhmistä voidaan mainita maajoukkuetoimijat, ikäluokkavalmentajat, akatemiavalmentajat, valmennus- ja ohjaajakouluttajat, erotuomarikouluttajat, alueiden erotuomarivastaavat sekä tyttö- ja naissalibandyn kehitysryhmä. (Salibandyliitto, 2016b-g, i, k).

Myös harrasteliikunta on salibandyn osalta erittäin voimakasta. Suomen Salibandyliiton jäsenseurojen toiminnan lisäksi on pienemmässä kaukalossa ja vähemmillä pelaajilla pelattava sähly erittäin suosittu harrastus leikki ja -kuntoilumielessä esimerkiksi työpaikkaliikunnassa, seurakuntien toiminnassa sekä erilaisissa kerhoissa. Suomen Gallupin SLU:lle tekemän Suuren Liikuntatutkimus 2009 - 2010:n mukaan salibandyn ja sählyn harrastajia oli maassamme vuonna 2009 354 000 henkilöä. Tässä tutkimuksessa ainoastaan jalkapallolla oli palloilulajeista enemmän harrastajia kuin salibandylla ja sählyllä (Suomen Liikunta ja Urheilu, 2010a, 16; Suomen Liikunta ja Urheilu, 2010b, 8). Salibandyn vetovoimatekijöinä ovat tervehenkinen lajikulttuuri, nuorekas ja ennakkoluuloton markkinointi ja ne saavat lajin houkuteltua lajin pariin jatkuvasti uusia innokkaita harrastajia.

Salibandyn kansainvälisestä toiminnasta vastaa vuonna 1986 perustettu kansainvälinen salibandyliitto eli International Floorball Federation (IFF). IFF:n jäsenenä on tällä hetkellä 60 kansallista lajiliittoa ja IFF on saanut kansainvälisen Olympiakomitean tunnustuksen. IFF on myös jäsen kansainvälisten lajiliittojen kattojärjestössä SportAccordissa, mikä tunnettiin aiemmin General Association of International Sports Federations (GAISF). IFF:n alaisuudesta löytyy kansainvälisesti yhteensä 4396 salibandyseuraa, joissa on 300 133 lisenssipelaajaa (IFF 2016b.) IFF järjestää salibandyn maailmanmestaruuskilpailut sekä kansallisten sarjojen mestarijoukkueiden välisen turnauksen Champions Cupin (IFF 2016b). Maailman rankingin määräytyy aikuisten arvokisamenestyksen perusteella ja maailman rankingissa Suomi on tällä hetkellä sijalla kaksi (IFF 2016a). Suomen salibandyliigan lisäksi kovatasoisimmat salibandysarjat ovat Ruotsin superliiga, Sveitsin liiga ja Tsekin liiga.

Salibandyliiton toimintaa ja tulevaisuutta ohjaa lajin strategia ja visio 2028, jonka liittovaltuusto hyväksyi elokuussa 2015. Strategia on yleisluontoinen kuvaus lajin arvoista ja tulevaisuuden tavoitteista ja siinä nousee esiin kaksi olennaista asiaa kokonaisuuden suhteen. Strategian ja visio 2028:n mukaan salibandy tarjoaa monipuolisimmat mahdollisuudet pelata ja urheilla ja nämä on puettu englanninkieliseen lauseeseen ” Love the way you play ”. Salibandyn strategiset tavoitteet visiossa 2028 tiivistyvät kahteen tekijään: 1. salibandy on Suomen suurin joukkuepeli ja 2. Suomi on maailman paras salibandymaa (Salibandyliitto 2016p.)

Opinnäytetyö on Salibandyliiton tilaama toimeksiantotyö, jonka tavoitteena on tehdä strategiatyön perustoimintamalli ja vuosikello Suomen Salibandyliitto ry:n strategiatyöhön. Lisäksi tavoitteena on konkretisoida perustoimintamallia yhden liiton toimintasektorin eli huippu-urheilun strategiatyön tarkemmaksi vuosikelloksi. Opinnäytetyö avaa strategiatyöskentelyn historiaa Salibandyliitossa ja se antaa konkreettisen mallin strategiatyön aikataulutuksesta lajiliitossa. Opinnäytetyössä esitellään ja otetaan tarkasteluun eri strategiatyökaluista toteuttamistavaltaan ja soveltuvuudeltaan parhaiten liikunta- ja urheilualalle lajiliiton toimintaympäristöön ja kehittämistarpeisiin soveltuvat työkalut. Mallissa käydään läpi strategiatyön tekemisen suunnitelma, avataan laajan sidosryhmän parempi ja tehokkaampi hyödyntäminen prosessissa ja selkeästi aikataulutetaan strategiatyöprosessi. Opinnäytetyössä syntyy sektorikohtaisen strategiatyön vuosikello ja siitä vielä jatkona yhden osa-strategian eli huippu-urheilusektorin tarkka sektorikohtainen toimintamalli. Lisätuotoksena syntyy myös yleinen strategiatyöopas eri organisaatioille. Kyseinen yleisopas on sovellettavissa muiden urheiluorganisaatioiden ja lajiliittojen strategiatyöhön.

2 Strategiatyö yksittäisen organisaation näkökulmasta

Yksittäisten organisaatioiden olemassaolon tarkoitus peilautuu lähtökohdasta, jonka mukaan niiden tehtävänä on jonkun hyödyn eli lisäarvon tuottaminen itse organisaation ulkopuoliselle taholle. Tätä ydintehtävää varten on organisaation pyrittävä luomaan asiakas-kunta, jonka määrittäminen tulee aloittaa asiakkaan todellisuuden, tilanteen, toiminnan ja tarpeiden kautta. Tätä kautta asiakas ja hänen tarpeensa tulevat määrittämään organisaation luonteen. Organisaation toiminnan lähtökohtina ovat asiakas- ja omistajahyöty. Se tarkoittaa lähtökohtaisesti sitä, että he ja heidän tarpeensa ovat toiminnan lähtökohta ja itse organisaation olemassaolon tarkoitus. Asiakashyödyn ja siihen linkittyvän ulkoisen kilpailukyvyn rinnalle voidaan asettaa toiseksi toiminnan lähtökohdaksi myös yksittäisen organisaation tarve tuottaa hyötyä myös omistajille. Näin toiminnassa korostuvat sisäisen toiminnan tehokkuus ja sisäinen suorituskyykyisyys eli kannattavuus. Menestyvien organisaatioiden toiminnan taustalla on pohjimmiltaan kysymys siitä, miten organisaation tuottaa perustehtävänsä mukaista hyötyä ja miten se voidaan tuottaa tehokkuusvaaten mukaisesti. Nämä vastaukset on aika- ja paikkasidonnaisia ja ne eivät ole pysyviä vaan vaihtuvat sen mukaan miten tilanteet muuttuvat. Yleensä strategiатыön alkuvaiheissa eli strategia-prosessin asioiden yleislinjausten yhteydessä otetaan huomioon asiakashyötyyn ja ulkoiseen kilpailukykyyn vaikuttavia asioita. Omistajahyötyyn ja sisäiseen suorituskyykyyn liittyvät asiat käsitellään vastaavasti yleensä strategiaproessin jälkipuolella varsinaisen strategian toteuttamista koskevan tarkastelun yhteydessä. Tässä tarkastelussa tulokulmana ovat asioiden käytännön tekemiseen ja aikaansaamiseen liittyvät kysymykset. (Lindroos & Lohivesi 2010, 17-24.)

Vuorisen (Vuorinen 2014, 15) mukaan operatiivinen johtaminen keskittyy tähän päivään, huomiseen ja lähiaikoihin, mutta strateginen johtaminen mahdollistaa pitkän aikavälin menestyksen. Se käsittelee tulevaisuuden asioita vuosiksi eteenpäin ja se on organisaation menestysresepti. Yrityksen ja organisaation strategisen johtamisen kannalta olennaista on siirtää ajattelu menneestä tulevaan. On tiedettävä millainen menestyvän yrityksen tai organisaation on oltava tulevaisuudessa. On tehtävä analyysyjä yrityksestä tai organisaatiosta tänään ja oivallettava sitä kautta miten se voi menestyä tulevaisuudessa. (Lainema ym. 2001, 20.)

2.1 Visio ja strategia

Visioksi kutsutaan sitä, millaiseksi organisaatio haluaa tulla. Se on julkisesti täsmennetty näkemys ja se on asia johon organisaation tulisi itse vahvasti vaikuttaa. Hyvä visio on henkilöstölle innostava, asiakkaille toimiva ja uskottavasti mitattavissa. Ne asetetaan jolle-

kin jaksolle ja jakson päätyttyä sen saavuttamista tulee voida arvioida. Yleissisällöltään latteat visiot, joissa ilmaistaan yleistä halua, innostavat harvoin ketään. Hyvän ja tehokkaan vision tarkoitus on synnyttää innostava näkemys organisaation tulevaisuudesta ja sen tulee olla erilainen kuin nykytila. Sytyttävä visio on voimakkaan kasvun ja toiminnan uudistamisen vaiheessa oleville organisaatioille tärkeä ja se on henkilöstölle yhdistävä haasteellinen tekijä, jonka eteen yhteisesti ponnistellaan. Mikäli visiota ei kyetä hyvin yksinkertaisesti kuvaamaan, kannattaa se jättää määrittelemättä. Toimiva visio voidaan tiivistää siten, että se on realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa ja innostava. Organisaatiolla tulee olla pitkän ajan tavoite, valittu tulevaisuus, jonka pohjalta toimintaa rakennetaan. Hyvässä visiossa on selkeä aikajänne, mikä on määritetty ja se on helposti ymmärrettävissä. Strategiaa voidaan taas kuvata paremmin siten, että se on organisaation toiminnan juoni eli sen tapahtumien punainen lanka, jonka tehtävänä on auttaa kohti valittuja tavoitteita ja visiota. Sisällöllisesti strategia ja sitä kuvaava strategiaprosessi koostuvat erilaisesta joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla vision täsmäntävät tavoitteet pyritään saavuttamaan. Voidaan ajatella, että strategia on oman organisaation toimintaan liittyvää innovointia. (Lindroos & Lohivesi 2010, s.24-26.)

Kehusmaa (2010, 13-14) nostaa esille ajatuksen, että strategia on yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa, joka johtaa resurssien käyttöön vain valituissa kohteissa. Tämä korostaa ympärillä olevaa toimintaympäristöä eli muuttuvaa maailmaa strategian lähtökohtana. Sen mukaan strategia pitää sisällään tietoisesti tehtyjä valintoja, eri asioiden tärkeysjärjestyksiä sekä tavoitteita. Strategiaa voidaan myös kuvata mielikuvina, imagoina, vertauskuvina ja erilaisina tarinoina. Juuti (2001, 240-242) nostaa esille juuri nuo tekijät postmodernissa strategiassa ja hänen mukaansa postmoderni strategia tuottaa merkityksiä, joita ihmiset kuluttavat. Tällöin strategia on ihmisten tunteisiin vetoava tarina, jota voidaan käyttää hyödyksi. Se on myös organisaation palveluksessa oleviin ja heidän kautta asiakkaisiin vetoava suotuista mielikuva. Lisäksi strategia on tällöin keino tuottaa asiakkaiden ja organisaation välille elämyksellinen rajapinta, joka tuo asianosaisille elämään mieltä ja merkitystä ja mahdollisesti jopa identiteetin. Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen strateginen pyrkimys on se, että siinä pyritään tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin kuin aiemmin. Tällöin pyritään kohtaamaan ja tyydyttämään asiakastarpeet entistä paremmin. Toinen pääajatus strategisiin tavoitteisiin pyrkimisessä on ajatus, että pyritään tekemään joitain uutta ja erilaista. Tässä pyritään tekemät asiat toisin kuin muut tekevät. Strategiassa keskitytään karkeasti ajateltuna siis tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. (Vuorinen 2014, 27-29.)

Organisaatioissa tehdään strategiatyötä monella eri tasolla. Eri tasoille tarkoitetut strategiat eivät kuitenkaan ole sisällöltään samanlaisia, vaan niissä otetaan tarkemmin kantaa juuri sen strategiatason haasteisiin. Mitä alemmas organisaatiossa tullaan ja samalla ollaan lähempänä asiakaspintaa sitä enemmän yksityiskohtia strategia sisältää ja silloin strategiat alkavat vaiheittain muistuttaa kehittämissuunnitelmia. Strategia on pääviestiltään selkeä ja julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa ja se on omalle organisaatiolle ohje siitä, miten sen tulee toimia. Tästä johtuen strategian tulee sisällöltään olla avoin ja koko oman organisaation ja sidosryhmien on oltava selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. Kaikkia strategian yksityiskohtia ei tarvitse julkistaa, mutta sen pääperiaatteiden on oltava tiedossa. Olennaista on muistaa, että strategiaa ei tehdä sen itsensä vuoksi vaan aina oman organisaation ydinhaasteista lähtien. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26-28.)

Itse strategiatyön voi ymmärtää eri tavoin ja yleensä se pitää sisällään strategiasuunnittelun, strategian toteutuksen ja strategisen johtamisen. Kehusmaan (2010, 15-18) mukaan kaikki nämä asiat sisältyvät strategiatyön käsitteeseen. Strategiatyö on katto tai sateenvarjo kaikille noille käsitteille ja se kuvaa paremmin strategiaa yksinkertaisena osana organisaation työtä. Strategiatyö pitää sisällään myös sen toteuttamisen ja siihen osallistuu koko organisaatio omalla työllään. Strategiatyön kaikissa vaiheissa mukana on strateginen johtaminen, josta vastaa organisaation johto. Mutta termillä strategiatyö kuvataan paremmin sen laaja-alaisuutta koskien koko organisaatiota eikä pelkästään sen johtoa ja strategiatyön keskeinen tavoite on saada koko organisaatio tekemään strategiatyötä. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden ja ryhmien roolit vaihtelevat strategiatyön eri vaiheissa, mutta kaikkien tulee jollakin tavalla olla mukana kaikissa strategiatyön vaiheissa. Usein strategiatyössä haetaan jotain muutosta ja sen aikaan saaminen edellyttää organisaation rakenteen ja kulttuurin muutosta sekä organisaation rakenteen, strategian, toimintatapojen sekä järjestelmien muutosta. Näiden muutosten tulee palvella yrityksen pitkäjänteistä menestystä ja toimintakykyä. (Russell-Jones 2000, 28.)

2.2 Strategiatyön aikatauluttaminen

Strategiakaudet ja niiden kesto vaihtelevat eri organisaatioissa ja yrityksissä ja siihen ei ole olemassa yhtä mallia, jota eri organisaatiot toteuttavat. Strategian laadinnasta ja sen kestosta toteaa Vuorinen (2014, 250), että se on yleensä laadittu isommissa organisaatioissa kolmeksi vuodeksi ja sitä pyritään päivittämään vuosittain. Strategia kytkeytyy organisaation vuosikelloon ja usein strategian miettiminen ajoittuu vuoden alkupuolelle. Isot muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat strategian korjaamiseen aina tarvittaessa, vaikka strategiatyötä tehtäisiin organisaatiossa vuosittain. Vastaavasti Kehusmaan (2010,

40) mukaan perinteinen tapa laatia strategiaa on 3-5 vuoden mittainen strategia, joka päivitetään vuosittain. Päivitys on näissä tapauksissa kevennetty versio strategiatyöskentelystä, sillä sen työmäärä koetaan pienemmäksi ja siihen osallistuu pienempi osa organisaatiosta. Tällöin vuosittaisessa päivityksessä lisätään numeerisia tavoitteita strategiakauden loppupäähän sekä ajantasaistetaan markkina-, kilpailu- ja riskianalyysit.

Vuorisen (2014, 250) mukaan strategiatyön aloittaminen ajoittuu alkuvuoteen ja hallitus aloittaa ja päättää strategiatyön. Normaalisti hallituksen rooli on strategiatyössä ohjaava, mutta isommissa strategisissa muutoksissa ja valinnoissa se on suurempi. Päävastuu on toiminnanjohtajalla ja päällikkötason rooli on strategian käytännön toteuttaminen. Kehusmaan (2010, 40) mielestä strategiatyön tulee olla jatkuvaa eli arviointia ja seuranta tulee tehdä koko ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiaa tulee myös jatkuvasti päivittää eli strategian kehittäminen, uudistaminen ja parantaminen tulee olla osana päivittäistä arkiälyä organisaatioissa. Mahdolliset muutospäätökset tulee tehdä strategiaan peilaten tietoisesti ja perustellusti. Erillisiä strategianpäivitysprojekteja ei organisaatiossa enää tarvita, kun seuranta, arviointi ja päivitys muuttuvat luonnolliseksi tavaksi koko organisaation toimintakulttuurissa.

2.3 Osallistaminen strategiatyössä

Osa strategiatyön kokonaisuutta on osallistaminen ja osallistuminen. Niihin liittyen on esitetty erilaisia vaihtoehtoisia ajatuksia, joissa osallistamisen laajuus ja tavat vaihtelevat. Karlöfin (1996, 43-48) mukaan strategisten asioiden tulee kuulua luonnollisena osana johtamiseen ja yrityksen luottamusjohtoon tulisi rohkaista ja kannustaa johtajistoa strategiaan ajatteluun. Strategisten asioiden käsittelyyn on valmennettava koko johto ja heillä tulee olla yhteinen näkemys ja ajattelu pitkäjänteistä kehittämistyötä varten. Johtajilla on suurin vastuu huomata mahdolliset kehityskohteet ja rohkeus niiden kehittämiseen.

Hyppänen (2007, 50) toteaa, että eri aikakausina ovat strategian sisällöt, kohderyhmät, organisaation painopisteet sekä strategiaan osallistuvat toimijat vaihdelleet. Hänen mukaansa strategiaprosessiin osallistuminen on laajentunut ja kattaa koko henkilöstön. Nykyisin strategiaa tehdään koko organisaatiolle, eikä vain ylimmän johdon käyttöön.

Voidaan myös puhua strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta, jossa strategia ja vuorovaikutus ovat kaksisuuntainen prosessi. Koko organisaation on tärkeää sisäistää yhdessä tekemisen merkitys ja luonne strategiatyötä tehtäessä. Matkalla menestykseen tarvitaan kaikkia organisaation edustajia toteuttamaan yhteistä strategiaa. Keskeistä tässä työssä on myös verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutteisella johtamistavalla

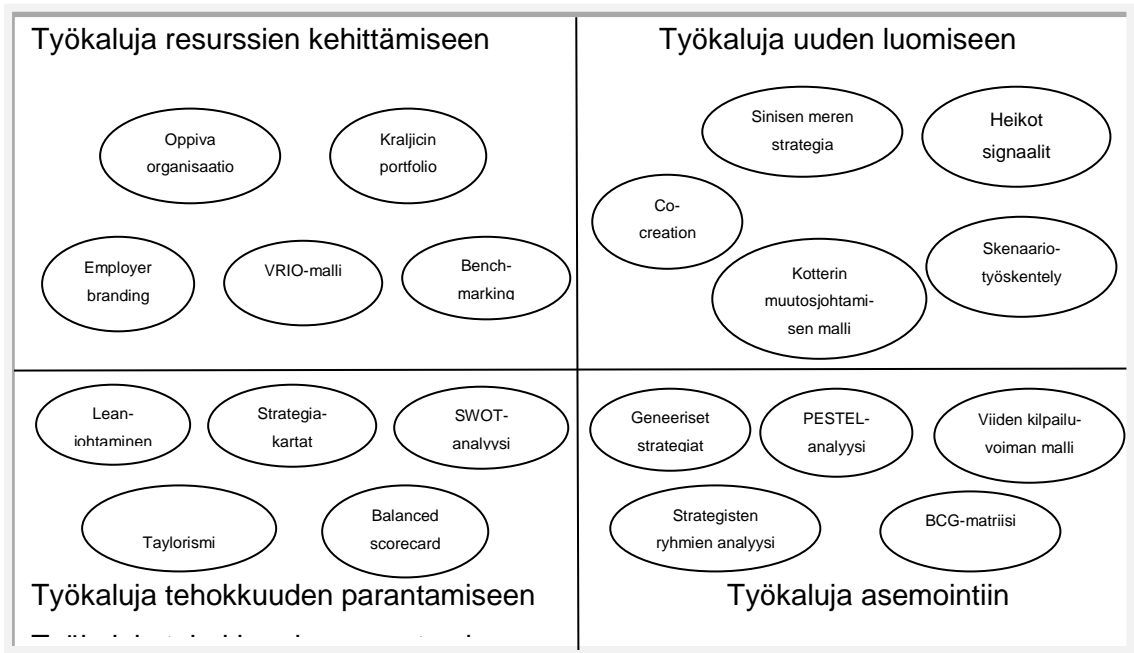
hallitaan tehokkaasti ympäristön, yrityksen ja yksilön välisiä erilaisia riippuvuussuhteita. (Kamensky 2010, 38.)

Toimialan tuntemus suhteessa muuhun ympäristöön on tärkeää. Ymmärrys eri toimialoista ja syvälinen toimialaosaaminen vaikuttavat nyt ja tulevaisuudessa eri alojen kehitykseen ja ovat siksi kriittisiä menestystekijöitä organisaation menestykselle. Vuorovaikutusosaaminen avaa uusia mahdollisuuksia eri organisaatioiden strategiselle johtamiselle. Kun strategiaprosessissa on mukana koko organisaatio, on koko henkilöstön sitoutuminen parempaa. Mukaan ottamisessa ja vaikuttamisessa on kuitenkin huomioitava, että strategiatyöskentely on mitoitettava ja toteutettava eri organisaatioportaiden, toimintojen ja henkilöiden tarpeiden mukaisesti. Kaikki eivät voi tehdä kaikkea hyvin toimivassa ja tehokkaassa organisaatiossa. (Kamesky 2010, 49-51.)

Strategiaa voidaan tarkastella myös ihmisten välisissä suhteissa rakentuvien näkökulmien kautta. Tämä näkökulma haastaa vanhoja strategianäkemyksiä. Tämän näkemyksen mukaan strategian tekemiseen osallistuvat organisaation monet eri tasot. (Tienari & Meriläinen 2009, 125-126.) Tienari ja Meriläinen (2009, 132-133) toteavat nykyisin globaalin talouden liiketoiminnan edellyttävän yrityksiltä ja yhteisöiltä enemmän valmiuksia olla yhteistyökykyisiä eri sidosryhmien kanssa. Tässä kontekstissa voi strategiatyön rajaaminen oman organisaation sisäiseksi toiminnaksi edistää jumittumista vakiintuneisiin ja vanhoihin käytäntöihin. Tärkeä osa strategiatyötä on ymmärtää mitä yhteistyö eri sidosryhmien kanssa on. Strategian ymmärtäminen vuoropuheisena dialogina tarkoittaa uutta näkemystä siihen, ketkä jäsenet organisaation sisällä tekevät strategista yhteistyötä asiakkaiden tai alihankkijoiden kanssa. Strategiatyö on organisaatioissa muuttunut vuosien saatossa. Keskusjohtoisuudesta on siirrytty enemmän osallistavaan suuntaan, mutta samalla tulee kuitenkin muistaa, että jonkun tulee olla aina vastuussa strategiaprosessin etenemisestä organisaatiossa.

3 Strategiatyökalut

Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia strategiatyökaluja, joiden kautta strategiaprosessia toteutetaan ja joiden lähtökohdista pyritään strategiatyölle saamaan järkevät suuntaviivat suhteessa organisaation tavoitteisiin ja tulevaisuuden visioihin. Tarkastelussa keskitytään Vuorisen (2014, 32) kuvaamaan strategiatyökalujen nelikenttämalliin, jossa strategiatyökalut jaetaan neljään eri ryhmään tehokkuuden parantamiseen, toiminnan uudistamiseen, asemointiin ja resurssien kehittämiseen (kuvio 2).



Kuvio 2. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (Vuorinen 2014, 33)

Valitut työkalut ja menetelmät ovat sidoksissa siihen millaisia tuloksia tulevaisuudessa ollaan hakemassa. Strategiatyökalut kannattaa valita sen mukaan mitkä ovat tarpeet ja millaisiin asioihin ollaan hakemassa ratkaisua. (Vuorinen 2014, 32.)

Strategiatyökaluja käyttämällä yritys tai organisaatio ymmärtää paremmin ympäristöään ja sen mahdollisuuksia ja uhkia oman toimintansa näkökannalta. Työkalujen kautta yritys osaa katsoa kilpailijoitaan kauemmas tulevaisuuteen ja sen lisäksi organisaatio tuntee itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa hyvin tai perusteellisen analyysin jälkeen jopa aiempaa paremmin. Työkalut auttavat myös hahmottamaan liiketoimintalogiikoiden ja arvoketjujen muutokset muita syvällisemmin ja löytämään sitä kautta kilpailuetua omalle organisaatiolle. Saatu tieto mahdollistaa organisaatiolle paremmat valinnat suhteessa kilpailijoihin ja sitä kautta se pystyy siirtämään valinnat tehokkaammin konkreettiseksi toiminnaksi. Optimistilanteessa strategiatyökaluja menestyksekkäästi soveltava organisaatio näkee pa-

remmin, valitsee viisaammin ja toimii tehokkaammin. Strategiatyö ei usein kuitenkaan ole näin yksinkertaista ja strategiatyön suhteen kannattaa ja tulee olla myös kriittinen. Asioita ei saa liikaa yksinkertaistaa ja työkaluja ei kannata ottaa täysin todesta ja hyödyntää liian orjallisesti. Ne tarjoavat hyvän viitekehyksen ajatustyölle, mutta eivät poista tilannekohtaisen pohdinnan ja harkinnan tarvetta. Vaikka strategia on monimutkainen asia, jota ei saa tulkita liian yksinkertaisesti, sen tulee olla myös notkea ja suhteellisen nopeasti muutettavissa. Järkevintä on siis soveltaa useampia strategiatyökaluja samanaikaisesti, jottei se muodosta liian yksinkertaista kuvaa monimutkaisesta todellisuudesta. (Vuorinen 2014, 35-37.)

Teoriatarkastelussa huomioidaan Vuorisen (2014, 32) nelikentässä listaamista strategiatyökaluista on kappaleisiin 3.1.- 3.4. mukaan ne, jotka katsotaan soveltuvan parhaiten strategiatyökaluiksi tarkastelussa liikunta-alaa, sen toimintaympäristöä ja toimijoita. Liikunta-ala, ja lajiliitto oman alansa palveluorganisaationa, kiinnittää huomiota ja painopistettä toiminnassaan ja strategisissa valinnoissa resurssien kehittämiseen, tehokkuuden parantamiseen sekä uuden luomiseen ja pienessä määrin asemointiin. Teoriatarkastelu rajautuu näiden liikunta-alan ja lajiliiton toimintaympäristöön kiinteästi liittyvien työkalujen tarkempaan esittelyyn.

3.1 Työkaluja toiminnan tehostamiseen

Vuorisen (Vuorinen 2014, 32-33) mukaan ryhmän yksi strategiatyökalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja sitä kautta sen mukauttaminen asiakkaan tarpeisiin eli tavoitteena on toimia organisaation sisäisessä maailmassa tehokkaammin.

Haasteena liikunta-alalla on yleensä huomioida resurssien kehittämisessä organisaation sisäisen osaamisen parempi hyödyntäminen valittujen strategisten tavoitteiden suunnassa. Resurssien kehittämisen tarkastelussa pois strategiatyökaluista jää Salibandyliiton toiminnan kannalta pienessä roolissa oleva taylorismi. Taylorismin perusajatukset työn tekemisen rationalisoinnista, työnteon suppeiden menetelmien kehittämisestä, työn tekemisen ja suunnittelun erottelusta, päivittäin määritellyistä tavoitesuorituksista, työnteon kontrollin parantamisesta eivät ole enää merkitykseltään niin keskeisiä 2010-luvun asian-
tuntijaorganisaatioissa kuin ne taylorismin syntyäikaan sata vuotta sitten oli. (Vuorinen 2014, 60-63.)

3.1.1 Balanced scorecard

Balanced Scorecardin (BSC) eli tuloskorttiajattelun keskeisin idea ja tavoite on muuttaa organisaation strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi eri mittareiden ja toiminta-

suunnitelmien avulla. Johtoajatuksena on se, että on vaikea johtaa sellaista mitä ei voi mitata. Menetelmä voi paljastaa työyhteisön ongelmakohtia jo kuukausia ennen kuin ne näkyvät organisaation tilinpäätöksessä. Menetelmä edellyttää neljän eri näkökulman käyttämistä strategian sisällön purkamisessa. Nuo näkökulmat ovat talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. Strategian sisältö puretaan noiden tekijöiden osalta strategiisiin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseksi vaadittaviin kriittisiin menestystekijöihin ja siitä edelleen näitä menestystekijöitä parhaiten kuvaaviksi avainmittareiksi ja edelleen toimintasuunnitelmiksi, joita tehdään mittareiden tavoitteisiin pääsemiseksi. Kantavana ideana työkalun käytössä on syy-seuraus suhteiden miettiminen eri osa-alueiden välillä ja niiden sisällä. (Vuorinen 2014, 51-53.)

Linroosin ja Lohiveden (2010, 181) mukaan BSC menetelmä soveltuu parhaiten organisaatioille, joiden toiminta on vakiintunutta, koska syy-seuraus suhteista muodostetun strategiakartan toteutukseen menee yleensä 1-2 vuotta. Voimakkaasti muuttuvissa olosuhteissa BSC ei ole riittävän joustava, koska mittareita on kyettävä aika ajoin muuttamaan vastaamaan toiminnan muutoksia.

Pää tavoitteena olevan tyytyväisen asiakkaan ja hyvien talouslukujen saavuttaminen on vaikeaa ilman osaavaa, oppivaa ja työssään viihtyvää henkilökuntaa. Myös strategisten tavoitteiden täyttyminen on tärkeää, mutta niiden toteuttamiseksi on oltava hyvä kriittisissä menestystekijöissä ja niihin päästään järkevällä ja konkreettisella operatiivisella toimintasuunnitelmalla. Olennaisinta on purkaa strategia kaikkien ymmärtämäksi konkreettiseksi tekemiseksi. Kun jokainen organisaation ihminen tietää joka aamu mitä hänen tulee tehdä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, on onnistuminen lähellä. Mittaristosssa tulisi olla ajurimittareita, joihin jokainen työntekijä voi suoraan omalla toiminnallaan vaikuttaa sekä seurantamittareita, jotka ovat johdon käyttöön tarkoitettuja muutoksen suunnan ilmaisijoita. Organisaation sisällä on hyvä olla useita rinnakkaisia mittaristoja eri tulosyksiköille. (Vuorinen 2014, 52-57.)

BSC otetaan yleensä käyttöön ryhmätyönä tai eri projektiryhmittäin laadittavin tavoittein, menestystekijöin, mittarein ja toimintasuunnitelmin ja on suotavaa, että organisaation henkilökunnan näkemyksiä kuunnellaan myös mahdollisimman laajasti. Työkalun tavoitteena on luoda viikko, kuukausi tai neljännesvuosittain seurattava syy-seuraussuhteiden mittaristo. Olennaista on siis löytää mittareita, joita voidaan helposti ja jatkuvasti seurata ilman erillisiä kyselyitä ja analyysyjä. Mittareiden sisältö, niiden tarkka lukumäärä ja tarkastelutiheys tulee jokaisen organisaation itse valita. Työkalun kehittäjien Kaplanin ja Nortonin mielestä mittariston näkökulmiin kannattaa valita noin viisi mittaria, joiden tulisi noin 80-prosenttisesti mitata muita kuin talousasioita. BSC analyysiä on käytetty Suomessa

paljon ja sen voidaan ajatella olevan strategiseen suunnitteluun perustuvien menetelmien monipuolisin ja kehittynein työkalu. Kuitenkin sillä voidaan vain optimoida organisaation toimintaa vallitsevaan tilanteeseen nähden. Se ei kuitenkaan anna vastaukseksi mitään uutta. (Vuorinen 2014, 56-57.)

BSC-järjestelmää kohtaan esitetty käytännön kritiikki johtuu siitä, että monet toteutukset on tehty ilman ymmärrystä siitä, kuinka organisaation eri alueiden toiminnot liittyvät toisiinsa ja kuinka ne kiinnittyvät valitun strategian toimenpanoon. On syntynyt irrallisia mittareita, joilla ei ole ollut selkeää kytkentää organisaation strategiaan päämääriin. Myös mittareiden valinnassa on usein tyydytty kohteisiin jotka eivät ole asetettujen tavoitteiden kannalta parhaita mahdollisia ja on voinut syntyä jopa harhaanjohtavia mittareita. Kritiikistä huolimatta BSC on oikeiden suorituskykyisyyksimittareiden avulla toteutettuna organisaation sisäiseen suorituskykyisyyteen liittyvissä asioissa hyvä ja toimiva kokonaisuus. (Lindroos & Lohivesi 2010, 182.)

Lindroos ja Lohivesi (2010, 191-192) ovat sitä mieltä, että oppimisen ja kasvun näkökulma on BSC-menetelmän haastavin osa-alue. Siellä pyritään kuitenkin löytämään toimivia vastauksia siihen, miten organisaation suorituskykyä saadaan aikaan eli kuinka tunnistetaan ne tekijät, jotka vaikuttavat ihmisiin ja sitä kautta prosessinäkökulman mukaisesti toteutuksiin. Valintoja tehdään oppimisen ja kasvun näkökulmassa ihmispääoman, tietopääoman ja osaamispääoman kasvattamiseksi.

3.1.2 Lean

Lean on strategiatyökalu, jossa yhdistyy monta eri näkemystä yhdeksi johtamisjärjestelmäksi. Sen ydin on kuitenkin auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen eli tuottamaan kustannustehokkaasti asiakkaalleen lisäarvoa. Lisäarvoa parannetaan vähentämällä hukkaa ja virheitä ja se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannussäästöinä. Pääperiaatteiltaan Lean voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Vaiheet ovat asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyteen pyrkiminen. Perustana on ajatus, jossa kaikkien tuotteiden ja palveluiden arvon määrittää asiakas. Organisaation on tiedettävä mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Kehitystyötä ohjaa asiakasarvo. Arvoketjun tunnistamisessa tulee asiakkaan arvoa luovan toiminnan määrittämiseksi kuvata yrityksen arvoketju. Arvoketjua tulee tarkastella kokonaisuutena ja lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tulee poistaa. Tuotannon virtaus tarkoittaa sitä, että materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt, jossa kaikki turha odottelu, käsittely ja siirtely tulee karsia pois. Erityishuomiota tulee kiinnittää myös sujuviin ja virheettömiin informaatiovirtoihin. Imuohjaus tarkoittaa kaiken turhan ja järkevöityneen

karsimisen jälkeen sitä, että tuotteiden ja komponenttien valmistus alkaa vasta asiakkaiden tilausten perusteella. (Vuorinen 2014, 72-75.) Täydellisyyteen pyrkiminen puolestaan vaatii, että prosessien kehittämisen tulee olla jatkuvaa ja siinä tulee olla osallisena koko henkilökunta. Kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti ja siinä päävastuu on laadun ja tuottavuuden kehittämisessä on työntekijöillä. Onnistuessaan Lean yhdistää uudenlaisen tuotantotavan uudenlaiseen organisaatiokulttuuriin. Yksistään toimintoihin liittyvien muutosten tekeminen ei johda pysyviin parannuksiin, ellei organisaatiokulttuuri muutu jatkuvan kehittymisen ja täydellisyyteen pyrkimisen filosofiaa noudattavaksi. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja muutoksen johtaminen ovat tärkeitä Lean-ajattelun läpiviemisessä. Itse Lean-työkalut ovat vain jäävuoren huippu ja suurin muutos menestyksen tekemisessä tulee saada aikaan ihmisten ajattelussa ja sitoutumisessa. Lean voidaan tulkita strategiseksi työkaluksi sen takia, että sen filosofian noudattaminen vaikuttaa organisaatioon ja sen tulevaisuuteen laajasti. Lean tavoittelee kaiken turhan poistamista ja siihen on kohdistunut myös kritiikkiä erityisesti silloin, kun sitä on sovellettu epäonnistuneesti uusissa yhteyksissä (Vuorinen 2014, 74-79.)

3.1.3 Strategiakartat

Strategiakartat on Balanced Scorecardin kehittäjien Kaplanin ja Nortonin tuotos, jossa BSC:n teemojen tarkastelua pyritään konkretisoimaan ja tekemään siihen yksinkertaistavaa visualisointia. Strategiakartan ajatuksena on tehdä organisaation strategia kaikille näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Kun BSC:n ideana on kuvata kuinka organisaation tulee toimia eri osa-alueilla tavoitteidensa saavuttamiseksi, strategiakarttojen ajatuksena esittää vuorovaikutussuhteita toimintojen ja menestyksen välillä. Ylätason strategiset tavoitteet ja visiot puretaan syy-seuraus-suhteina alaspäin käytännön toimenpiteiksi saakka. Strategiakartan tulisi olla yhdelle A4-paperille mahtuva selkeä kuvaus tai tarina organisaation strategiasta eli pitkäaikaisen menestyksen saavuttamisesta. Organisaation voi myös piirtää pienempiin osiin jaettuja karttoja eri projekteista, osa-alueista ja tuotteista. (Vuorinen 2014, 81-82.)

Strategiakartan on tarkoitus ilmaista olemassa olevaa strategiaa. Hyvä ja tasapainoinen strategiakartta ottaa kantaa BSC:n kaikkiin neljään osa-alueeseen (talous, asiakas, prosessit, oppiminen ja uudistuminen) muutamalla tärkeällä teemalla. Eri organisaatiot piirtävät hyvinkin erilaisia strategiakarttoja korostaen niissä itselleen tärkeitä asioita. Koska strategiakartta on tarkoitus piirtää yhdelle paperille, siinä tulee olla teemoja varsin rajallisesti. Hyvä kartta kiteyttää muutamaa teeman kuhunkin kartan eri ulottuvuuteen ja tavallisesti sen sisältöä avataan tarkemmin henkilökunnalle järjestetyssä koulutuksessa. Toimeenpanoa varten strategiakartta tulee purkaa useammiksi hankkeiksi ja työntekijöiden

henkilökohtaisiksi vastuiksi. Strategikartassa tuodaan esille ne tahtotilat jotka mahdollistavat strategian ydinasioiden toteutumisen ja ne keskittyvät strategian jalkauttamisen tehostamiseen. Parhaimmillaan strategiakartat voivat havainnollistaa organisaation jäsenille strategian tärkeimmät teemat ja niiden väliset riippuvuussuhteet kaikille ymmärrettävällä tavalla. Strategiakartta voi olla hyödyllinen monissa eri tilanteissa ja organisaatioissa ja niitä voidaan soveltaa myös tilannekohtaisesti saatuja taustatietoja hyödyntäen. (Vuorinen 2014, 83-87.)

3.1.4 SWOT-analyysi

Vahvuuksien (Strengths), heikkouksien (Weaknesses), mahdollisuuksien (Opportunities) ja uhkien (Threats) SWOT-analyysissä yrityksen tai organisaation asemaa tarkastellaan vertailemalla omia vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uikiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2014, 88-89). Lindroos ja Lohivesi (2010, 219) toteavat, että SWOT-analyysin kohteena voi olla oma toiminta koko laajuudessaan tai yksittäisen tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai vaikkapa jonkun kilpailijan kilpailukyky ja toiminta. Olen-
naista on rajata se, mitä halutaan arvioida, jotta tulokset olisivat vertailukelpoiset. Itse ana-
lyysi voidaan tehdä joko yksilö- tai ryhmätyönä. Hyvä SWOT-analyysi vaatii tuekseen mui-
ta yrityksen resursseihin ja toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysejä. SWOT-analyysin
myötä tulisi esiin nousta pari keskeistä teemaa, joihin tulisi keskittyä. Varsinainen tarkoitus
on tuottaa ensin analyysiä ja sen jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. Listauksen te-
keminen SWOT-analyysiin on aina subjektiivinen asia ja jotkut yksittäiset asiat voivat olla
samanaikaisesti sekä vahvuuksia, että heikkouksia.

Subjektiivisen työstön jälkeen työpareittain tai pienryhmissä kootaan näkemykset yhteen
ja muodostetaan niistä yhteinen näkemys. SWOT-analyysin selkeyden parantamiseksi on
järkevää tehdä kaksi rinnakkaista analyysiä, joista toiseen laitetaan vain nykyisyyttä kos-
kevia asioita ja toiseen tulevaisuutta käsittelevät asiat. Näitä kahta taulukkoa vertailemalla
saadaan hyvä kokonaiskuva siitä, mikä on oman toiminnan kannalta siinä hetkessä kaikis-
ta keskeisintä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.) Vuorisen (2014, 90-94) mukaan SWOT-
analyysistä kehitetty 8-kenttäinen analyysi helpottaa sen viemistä strategiakäyttöön. Sen
tarkoitus on tuoda konkreettisemmin esiin, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan pa-
remmin huomioon suhteessa uikiin ja mahdollisuuksiin. 8-kenttäinen malli rakentuu perin-
teisen nelikenttäanalyysin jälkeen valintoihin ja toimintasuunnitelmiin neljän teeman osal-
ta. Pohdittava yksi tulokulma on kuinka yritys parhaiten hyödyntää omat menestystekijän-
sä eli vahvuutensa ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa. Toisena pohditaan kuinka
yritys hallitsee uhkia vahvuuksiensa avulla. Kolmanneksi tarkastellaan kuinka yritys muut-
taa heikkoutensa sopimaan paremmin niihin mahdollisuuksiin, joita ympäristö tarjoaa.

Neljäs tulokulma on siinä kuinka yritys varautuu mahdollisten heikkouksien ja uhkien yhdessä luomiin kriisitilanteisiin. Tätä kautta yritys saa luotua aggressiivisuuteen ja hyökkäävyyteen perustuvia strategisia suunnitelmia, samoin kuin puolustautumiseen ja suojautumiseen liittyvissä tilanteissa. SWOT-analyysi on yleisesti käytetty menetelmä, mutta sen oikea hyödyntäminen vaatii useampia pienempiä analyysejä omasta toimintaympäristöstä. SWOT-analyysin osumatarkkuutta parantavien osa-analyysien avulla voidaan analyysiin löytää mahdollisimman totuudenmukaista sisältöä. SWOT-analyysit voidaan yhdistää myös skenaariotyöskentelyyn, jolloin voidaan eri skenaarioille tehdä omat SWOT-analyysinsä. (Vuorinen 2014, 90-94.)

3.2 Työkaluja uuden luomiseen

Edellä kuvatut ryhmän yksi työkalut keskittyivät organisaation toiminnan tehostamiseen ja mukauttamiseen asiakkaan tarpeisiin eli tavoitteena on toimia organisaation sisäisessä maailmassa tehokkaammin. Vuorisen ryhmän kaksi työkalut edustavat puolestaan vastakkaisista näkemystä ryhmän yksi työkaluille niiden keskittyessä enemmän toiminnan uudistamiseen. Organisaatio tarkastelee laajasti ulkoista ympäristöä maailmassa, sillä tavoitteena on tehdä jotain uutta ja erilaista. (Vuorinen 2014, 32-33.) Liikunta-alalla ja erityisesti lajiliiton tilanteessa on oma laji ja toimintaympäristö määritelty ja tavoitteena ei ole lähteä luomaan uusia liikunta- ja urheilupalveluita koko alalle. Lajiliitto organisaationa on oman lajinsa edustaja ja siinä roolissa ei tarvetta lähteä lajin ulkopuolelle etsimään uusia vapaita markkinoita. Tarkasteltaessa uuden ja erilaisen luomiseen soveltuvia strategiatyökaluja niistä jää lajiliiton toiminnan kannalta vähäisen merkityksen ja soveltuvuuden perusteella tarkastelematta sinisen meren strategia. Sinisen meren strategia perusajatuksena on auttaa organisaatioita löytämään kilpailusta vapaita markkinoita (Vuorinen 2014, 98). Sali-bandyliitto ei suoraan toimintasääntöjensä (Suomen Salibandyliitto. 2016l) perusteella ole noiden markkinoiden etsijä ja siitä johtuen on perusteltua jättää se työkalutarkastelusta pois.

3.2.1 Skenaariotyöskentely

Siirryttäessä tehokkuuden parantamisen työkaluista uuden luomisen strategiatyökaluihin otetaan tarkasteluun ensimmäisenä skenaariotyöskentely. Skenaariotyöskentelyä on aluksi hyödynnetty suunnittelua avustavana ennustemenetelmänä ja siihen on myöhemmin ryhdytty kiinnittämään monipuolisempaa skenaariotyöskentelyä eli ajattelutapaa, jossa on mukana strategista johtamista tukevia menetelmiä. Skenaariotyöskentelyn merkitys korostuu tilanteissa, jossa ympäristön muutokset nopeutuvat ja epävarmuus lisääntyy. Parhaiten skenaario määrittyy tulevaisuuden käsikirjoitukseksi tai siellä mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvaukseksi. Kyseessä ei kuitenkaan ole ennustaminen

vaan mahdollisten kehityskulkujen hahmottaminen. Niillä pyritään tarkastelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja samalla niillä voidaan myös kyseenalaistaa organisaatioiden vakiintuneita uskomuksia ja toimintatapoja. (Vuorinen 2014, 109.)

Lindroosin ja Lohiveden (2010, 217) mukaan skenaariotyöskentelyn ideana on rakentaa useita keskenään erilaisia, mutta mahdollisia tulevaisuuden kuvia. Näiden erilaisten skenaarioiden avulla voidaan sitten arvioida, kuinka oman organisaation tulisi toimia jos tulevaisuuden toimintaympäristö vastaa niissä esitettyjä arvioita. Skenaarioita tehdessä ei voida pohtia vain yhtä todennäköisintä tulevaisuutta, vaan jokaista skenaariota tulee pohtia vuorotellen itsenäisesti ja yhtä todennäköisenä tulevaisuutena. Tämä avaa omaan ajatteluun uusia ulottuvuuksia ja samalla ne nostavat oman organisaation kykyä ja valmiutta reagoida uusiin muutoksiin. Samalla oman toimintaympäristön kriittiset eri seikat nousevat vuorotellen toisia tärkeämmiksi eli strategisiksi. Skenaariosuunnittelun avulla epävarmuuksia ja organisaatiolle tärkeitä muuttujia voidaan oppia paremmin ymmärtämään ja havaitsemaan.

Vuorinen (2014, 110-111) jakaa skenaariotyöskentelyn kahteen lähestymistapaan eli tutkiviin ja tavoitteellisiin skenaarioihin. Skenaariotyöskentelyssä voidaan rakentaa tavoiteltavaa, uhkaavaa, todennäköistä, epätodennäköistä, kokonaisvaltaista tai vain jotakin rajattua liiketoimintaa koskevaa nykyhetkestä tulevaisuuteen tai päinvastoin. Tutkivassa skenaariossa pyritään menneisyyden ja nykyhetken trendejä tarkastelemalla todennäköisiin tulevaisuuden kehityskulkuihin. Tavoitteelliset skenaariot pohjautuvat visioihin tavoitellusta tulevaisuuden tilanteesta. Se tehdään tulevaisuuden kuvasta nykyhetkeen. Skenaariotyöskentelyyn voidaan kiinnittää myös muita erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi villi kortti-menetelmää tai heikkojen signaalien menetelmää. Suositeltavaa olisi ottaa samaan aikaan tarkasteluun 3-5 kappaletta erilaisia skenaarioita. Skenaariotyöskentelyn merkitys on kasvanut, sillä organisaatioiden on kyettävä tekemään valintoja ja päätöksiä koskien tulevaisuutta ilman tarkkaa tietoa mikä siellä odottaa. Skenaarioiden hyödyntäminen on nykyisin organisaatioiden strategiseen uudistumiseen liittyvien työkalujen keskinen väline.

3.2.2 Heikot signaalit

Kausaalisuhteita ja erilaisia tulevaisuutta ennustavia skenaariomenetelmiä liitetään tyypillisesti strategiseen suunnitteluun. Kun muutoksen tahti on kuitenkin nopea ja monipuolinen, järjestelmäinen ennustaminen muuttuu tehottomaksi. Näissä tilanteissa tarvitaan kykyä toimia ja tehdä strategisia päätöksiä aikaisemmin ja epävarmemmalla tiedolla tulevaisuudesta. Tähän tarpeeseen on kehitetty heikot signaalit – menetelmä. Heikkojen signaalien käsitteen synnyttänyt Igor Ansoff kuvaa niitä niin keskeneräisiksi uhiksi, mahdollisuuksiksi

ja kehityskuluiksi, että niiden vaikutusta ei voida arvioida. Heikkojen signaalien avulla tulevaisuutta on tarkoitus arvioida kauempana kuin skenaariomenetelmillä voidaan nähdä. (Vuorinen 2014, 119).

Heikot signaalit ovat skenaarioita epävarmempia ja epäselvempiä ja ne ovat luonteeltaan ensimmäisiä varoitusmerkkejä tai vihjeitä mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Heikkojen signaalien haaste on vaikeudessa havaita niitä ja niiden toteutumistodennäköisyys on alhainen. Ne ovat luonteeltaan sellaisia, jonka normaalisti sivuuttaisimme epämääräisenä ja irrelevanttina perinteistä ympäristöanalyysiä tehtäessä. Kaikki merkittävät megatrendit ovat kuitenkin joskus olleet vain hyvin epämääräisiä, epävarmoja ja vaikeasti hahmotettavia muutoksen alkua. Heikkojen signaalien kautta strategiatyö eroaa perinteisestä todennäköisyyksien mukaan tapahtuvasta etenemisestä. Parhaiten niitä kuvaa ”entä jos sittenkin” – ajattelu. Tärkeää on havaita heikkoja signaaleja ennen kuin niistä tulee niin vahvoja, että myös kilpailijat havaitsevat ne. Vahvan ja heikon signaalin erottaa toisistaan suurimmaksi osaksi olemassa olevan tiedon määrä. Heikko signaali on jotakin hyvin orastavaa, jota on vaikea havaita ja hahmottaa. Heikot signaalit ovat informaatioltaan niin niukkoja, että niiden perusteella ei pystytäkään suoraan luotettavasti ennustamaan syy-seuraussuhteita. Vain arvailuja ja hahmotelmia eri vaihtoehtoista voidaan tehdä. Heikot signaalit strategiatyössä ja niiden mukaan ottaminen strategiatyössä voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat heikkojen signaalien havainnointi, niiden ryhmittely ja ryhmittelyjen signaalien analysointi ja huomioon ottaminen päätöksenteossa. Heikko signaali on vaikea havaita ja siksi se saattaa vaikuttaa aluksi oudolta, järjettömältä tai sellaiselta, josta ei ole tapana edes puhua. Havainnoinnin yhteydessä on tärkeää jatkoa varten kirjata muistiin havaintoja ja heikkoja signaaleja voi löytää seuraamalla aktiivisesti eri alojen toimintaa ja esimerkiksi sosiaalista mediaa. Signaaleja tulisi kerätä mahdollisimman paljon ilman organisaation jäsenten itesensuuria. Strategiatyöskentelyssä organisaation jäsenten keräämiä heikkoja signaaleja tulee luokitella ja jäsentää ja laittaa niitä eri kategorioihin. Seuraavaksi on tärkeää saada muodostettua kuva eri signaaliryhmien merkityksestä. Havaituista merkityksistä muodostetaan trendejä ja niiden priorisoinnin jälkeen ne otetaan mukaan päätöksentekoon. Heikkojen signaalien työkalua voidaan pitää suositeltavana organisaatioissa, jotka toimivat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Vuorinen 2014, 119-131.)

3.2.3 Co-creation

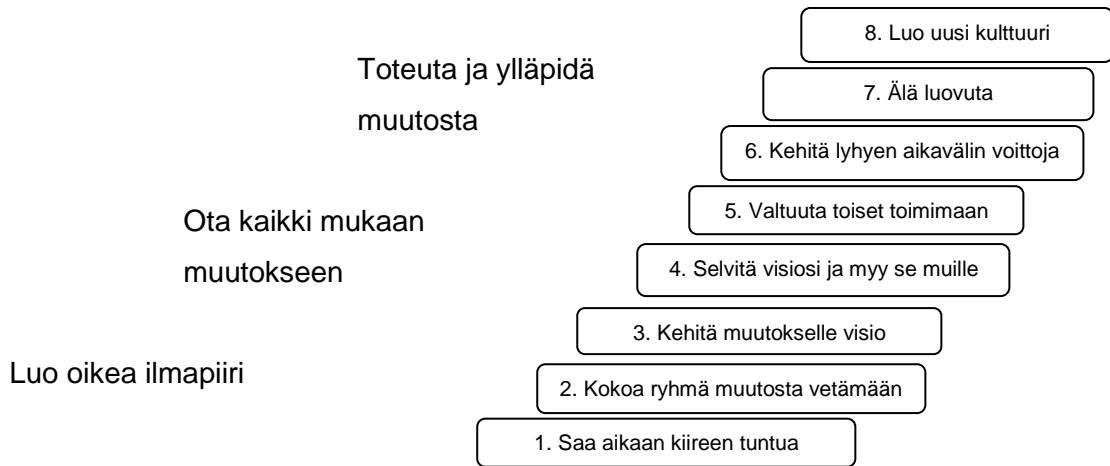
Uuden luomisessa käytetään myös co-creation eli yhteiskehittämisen strategiatyökalua, jossa työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja muut kumppanit hyödynnetään yrityksen toiminnan kehittämisessä vuorovaikutteisella ja avoimella tavalla. Menetelmä on ollut kiinnos-

tuksen kohteena designiin, innovaatioihin, palveluiden kehittämiseen ja johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Internetissä tapahtuva tiedonjakaminen on yhteiskehittämisen perusta. Yhteiskehittämisen avulla saadaan strategiatyötä varten kasaan monipuolisesti näkemyksiä ja tarpeita. Siinä siirrytään enemmän kohti yksilöllisempää asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden huomioimista. Yhteiskehittämisessä laajempi joukko osallistetaan tuotteen, palvelun, toimintaprosessin tai strategian kehittämiseen, jolloin myös asiakkaan rooli muuttuu passiivisesta, eristäytyneestä kuluttajasta aktiivisen osallistuvaksi informoiduksi vaikuttajaksi. (Vuorinen 2014, 132.)

Itse yhteiskehittämisen prosessi lähtee Vuorisen (2014, 133-137) mukaan liikkeelle siitä, että asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät osallistetaan. Seuraavassa vaiheessa lisätään vuorovaikutusta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ja heille tarjotaan väylä kahdenväliseen dialogiin ja kehittämisen kannalta olennaisiin tietoihin. Onnistuneen asiakkaiden sitouttamisen kautta voi syntyä uusia asiakaskokemuksellisia innovaatioita liiketoimintaan ja vuorovaikutus ja strategian kehittäminen voivat muuttua jatkuvaksi prosessiksi. Co-creationia eli sidosryhmien aktiivista osallistamista hyödyntävien organisaatioiden tulee säilyttää toiminnassaan avoimuus ja läpinäkyvyys. Yhteiskehittämiseen ei kuitenkaan löydy tällä hetkellä vielä vakiintuneita toimintatapoja tai konseptia. Se voi onnistuessaan antaa organisaatiolle merkittävää apua kaikkeen kehitystyöhön.

3.2.4 Kotterin muutosjohtamisen malli

Strategisessa johtamisessa on muutoksen johtaminen noussut keskeiseen rooliin. Organisaatioiden uudistamisen tarve syntyy toimintaympäristön teknologian ja markkinoiden muutosten myötä. Organisaation menestyksen ratkaisee usein sen kyky toimia nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Johtamisen teemat nousevat tässä kohtaa merkittäviksi. Leadership-johtamisessa henkilöstön motivointi ja sen sitouttaminen nousevat tärkeiksi. John Kotter rakensi ja kehitti omaa muutosjohtamisen malliaan tutkittuaan epäonnistuneita muutoshankkeita. Mallissaan Kotter käänsi kahdeksan keskeistä epäonnistumisen syytä onnistuneen muutoksen kuvaukseksi. Tätä mallia pidetään tunnetuimpana muutosjohtamisen mallina ja se sopii hyvin niin yritysten kuin julkisorganisaatioidenkin käyttöön. Kotterin mukaan muutoksen johtamisessa on kyseessä 90-prosenttisesti leadership-johtamisesta ja vain kymmenenprosenttisesti management-johtamisesta. Malli pyrkii vastaamaan juuri leadership johtamisen haasteisiin. (Vuorinen 2014, 138-139.) Kotterin malli on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Kotterin 8-portainen muutosmalli (Vuorinen 2014, 139)

Vuorinen (2014, 139-147) kuvaa Kotterin mallia siten, että vaiheet 1-3 ovat prosessin valmisteluvaihetta, jossa luodaan oikea ilmapiiri muutokselle. Seuraavassa vaiheessa (4-6) ydinasia on saada kaikki organisaatiossa mukaan muutokseen. Viimeiset vaiheet 7-8 ovat muutoksen toteuttamista ja ylläpitoa. Kotterin mallin hyödyntäminen voi olla pitkä vuosien mittainen hanke, jossa jokaisessa vaiheessa voi olla pienempiä projekteja. Mallia pidetään hyvänä jäsennehtynä ja tehokkaana viitekehystenä. Muutosprosessin toteuttamisesta se antaa selkeät ohjeet, mutta samalla se voi kaavamaisata ja hidastaa sitä. Mallin tiukka noudattaminen ja sen kautta eteneminen voi herättää vastustusta työntekijöiden keskuudessa. Mallin tarkoitus on vähentää muutosvastarintaa ja pitää yllä innokkaan etujoukon positiivista henkeä, jossa vahva viestintä jaksaa tuoda esille onnistumisia ja houkuttaa sitä kautta uusia henkilöitä ottamaan hankkeen omakseen.

3.3 Työkaluja asemointiin

Kolmannen ryhmän strategiatyökalut edustavat ympäristölähtöistä strategianäkemyttä, jossa pääpaino on ulkoisten asioiden tarkastelussa. Strategisena tavoitteena on toimia tehokkaammin. (Vuorinen 2014, 32-33.) Asemoinnin strategiatyökalut ovat käytettävyydeltään enemmän liiketoiminnalliseen ympäristöön, kilpailijoista erottumiseen ja markkinaosuuden lisäämiseen suuntaavia strategiatyökaluja ja lajiliitto ja sen toimintaympäristö liikunta-alalla on luonteeltaan erilainen, eikä noilla työkaluilla ole samaa käytettävyyttä siellä.

Asemointiin liittyvistä strategiatyökaluista kuvataan Vuorisen (2014, 33) nelikentästä vain PESTEL-analyysi. Asemointiin liittyvät muut strategiatyökalut eli geneeriset kartat, viiden kilpailuvoiman malli, strategisten ryhmien analyysi sekä BCG-matriisi jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Vuorinen (2014, 200) kuvaa geneeriset kartat siten, että yritys valitsee ase-

mointiin perustuvat perusstrategiat toiminnalleen strategisten etujen suhteen. Noita strategioita on kolme eli kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi. BCG-matriisi strategiatyökaluna perustuu siihen, että yrityksellä pitäisi olla tasapainoinen salkku erilaisia toisiaan tukevia liiketoimintoja. Merkittävää on markkinaosuuden ja kannattavuuden huomiointi toiminnassa. Viiden kilpailuvoiman mallissa on tavoitteena asemoida toiminta sellaiseen ympäristöön, jossa vallitsevat kilpailuvoimat pystytään hallitsemaan. Strategisten ryhmien analyysi tarkastelee yrityksen tai organisaation tärkeimpiä kilpailijoita omalla toimialallaan eli keskittyy kohdennettuun kapea-alaiseen analyysiin. (Vuorinen 2014, 200-237.)

3.3.1 PESTEL-analyysi

Asemointiin liittyvistä strategiatyökaluista tarkastellaan tässä yhteydessä PESTEL-analyysia. PESTEL-analyysi tarkastelee organisaation toimintaa liittyen ympäristön poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin ja lainsäädännöllisiin vaikutuksiin peilaten. Analyysissä selvitetään organisaation toimintaan vaikuttavat keskeiset muutosvoimat kunkin osa-alueen mukaan. Sen tarkoitus on tuottaa eri kategorioille jäsenneily kuvaus muutosvoimista ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. PESTEL-analyysissä muutosvoimia voidaan tarkastella lähiympäristössä alueellisesti, valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti. Ideana kategorioihin jakamisessa on niiden helpompi hahmotettavuus ja tulkittavuus ja saatu tieto voidaan hyödyntää strategian laatimisessa. PESTEL-analyysin tarkoituksena ei ole listata kaikkea mahdollista eri kategorioihin, vaan olennaista on pyrkiä löytämään ne organisaation kannalta keskeiset teemat, joihin muutosvoimilla on selkeä vaikutus. PESTEL-analyysi itsessään ei tuo kovinkaan usein suurta lisäarvoa, mutta se antaa hyvää pohjaa analyttiselle strategisen aseman tarkastelulle. Analyysiä tulee hyödyntää yhdessä muiden ympäristöanalyysien kanssa ja esimerkiksi SWOT-analyysin kanssa siitä saadaan tarkempi kuvaus ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien muutosvoimasta suhteessa omaan organisaatioon. PESTEL-analyysin tarkasteluulottuvuutena voidaan pitää usein 3-10 vuotta. Tärkeää analyysissä on pohtia muutosvoimien voimakkuutta ja todennäköisyyttä. Organisaation tulee pohtia esiin tulleiden muutosvoimien yhteisvaikutuksia ja pyrkiä sen jälkeen tiivistämään ne muutamaksi muutosajuriksi. Esiin nousseet muutamaksi muutosajuriksi voidaan lukea muutosvoimia helpommin ottaa huomioon kun strategiaa suunnitellaan. (Vuorinen 2014, 220-227.)

3.4 Työkaluja resurssien kehittämiseen

Vuorisen mallissa ryhmän neljä työkalut keskittyvät resurssien kehittämiseen uutta ja erilaista tehden. Työkalut pureutuvat ulkoisten asioiden tarkastelun sijaan organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen. (Vuorinen 2014, 32-33). Liikunta-alan toimintaympäristön takia jätetään resurssien kehittämiseen liittyvistä työkaluista Vuorisen (2014, 33) nelikent-

tämallista tarkastelun ulkopuolelle Kraljicin portfolio sekä Employer branding. Kraljicin portfolio rakentuu Vuorisen (2014, 166) mukaan ostotoiminnan kehittämiseen perinteisestä hankinnasta kohti strategista hankintaa eikä palvele lajiliiton tarpeita strategiatyökaluna liiton hankintavolyymien ja niiden erityislaatuisten luonteen takia. Employer branding eli työnantajamielikuvan kehittäminen on Vuorisen (2014, 189) tarkastelussa merkittävä tekijä kilpailtaessa parhaista työntekijöistä ja siksi, se on merkittävä investointi pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisessa. Sen merkitys on korkea erityisesti nopeasti muuttuvilla innovatiivisuutta ja oppimista edellyttävillä aloilla. Lajiliittoympäristössä resurssit on suunnattava muuhun olennaisempaan toimintaan ja se toimintaympäristönä ei suoraan peilaudu tuohon kategoriaan. Siellä toimintaa ohjaavat enemmän toiminnan suunnitteluun, suoritusten mittaamiseen ja ennustamiseen liittyvät lähestymistavat, vaikka hyvä työnantajamielikuva ei olisi haitaksi rekrytoitaessa uusi osaajia töihin.

3.4.1 VRIO-malli

Tarkasteltaessa strategiatyökaluja resurssien kehittämiseen liittyen otetaan ensin esille VRIO-malli. VRIO-mallissa organisaatio voi tunnistaa toiminnalle kilpailuetua luovia resursseja. Ne voivat olla toiminnalle arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia tai korjattavia (Imitability) ja tehokkaasti organisoituja (Organization). VRIO-mallissa organisaatiolta edellytetään laaja-alaista kykyä tarkastella toiminnan mahdollistavia resursseja. Resurssiperustainen ajattelu keskittyi alussa lähes yksinomaan fyysisiin resursseihin, kun nykyisin arvokkaimpina resursseina pidetään usein aineettomia, pääsääntöisesti osaamiseen liittyviä resursseja. Tarkasteltavaa resurssipohjaa jaetaan yleensä fyysisiin resursseihin, taloudellisiin resursseihin, organisatorisiin resursseihin ja henkilöresursseihin, joita tarkastellaan arvokkuuden, harvinaisuuden, vaikeasti kopioitavuuden ja organisoimisen tulokulmista. (Vuorinen 2014, 149-151.)

Vuorinen (2014, 151-152) kuvaa resurssien arvokkuutta siten, että niiden tulee tuoda lisäarvoa asiakkaan prosessiin ja se auttaa torjumaan uhkia sekä tarttumaan mahdollisuuksiin. Resurssin harvinaisuus tarkoittaa sitä, että kilpailijoilla ei ole käytössään kyseistä resurssia. Helposti ostettava resurssi ei ole koskaan harvinainen ja harvinaisuutta arvioidaan sen yleisyyden perusteella tarkasteltavalla toimialalla. Resurssi katsotaan vaikeasti korvattavaksi, kun se on monimutkainen, vaikeasti hahmotettavissa tai se on kytköksissä organisaatioon monella tapaa. Työntekijöiden ja esimerkiksi patentin tuoma etu on kestävämpää kuin yksittäisen tuotteen. Organisoimisessa on puolestaan kyse siitä, kuinka organisaation on järjestäytynyt suhteessa arvokkaan resurssin hyödyntämiseen toiminnassaan eli saadaanko arvokas resurssi kunnon hyötykäyttöön organisaatiossa.

VRIO-analyysissä pyritään vastaamaan kysymyksiin, joissa pohditaan sitä missä me olemme hyviä tai parempia suhteessa kilpailijoihin ja millaisin toimintatavoin nuo hyvät suoritukset saadaan aikaiseksi. Viimeisenä pohdintana on se, millä resursseilla menestyksekkään toimintatavat saadaan aikaiseksi. VRIO-mallissa on SWOT-analyysiin kiinnittyviä kohtia ja se sopii hyvin SWOT-analyysin yhteyteen. VRIO-malli on harvoja resurssi-perustaiseen strategianäkemykseen perustuvista työkaluista. Mallia kannattaa kuitenkin laajentaa ulospäin koskemaan myös tärkeimpiä yhteistyösuhteita ja ulkoisia resursseja. (Vuorinen 2014, 154-157.)

3.4.2 Benchmarking

Benchmarking-toiminnan perusideana on kerätä toisilta yrityksiltä omassa toiminnassa sovellettavia tietoja ja taitoja. Terminä se tarkoittaa esikuva-analyysiä, vertailukehittämistä tai kokemusten siirtoa. Kehittämistyö kohdistetaan johonkin kohdennettuun osa-alueeseen ja omaa toimintaa verrataan valitun osa-alueen suhteen parasta valio-luokkaa edustavaan organisaatioon. Benchmarkingia voidaan soveltaa myös johonkin yksittäisen ongelman ratkaisemiseen ja toiminnan tavoitteena on toisilta opittujen asioiden soveltaminen, eikä niiden kopiointi. Neljään päälinjaan jaetut benchmarkingin toteuttamisvaihtoehdot voidaan jakaa sisäiseen, toiminnalliseen, toimiala- ja kilpailijabenchmarkingiin. Sisäisessä vertailaan oman tekemisen tasoa eri toiminnoissa tai eri yksiköissä. Sisäisiä lukuja vertaamalla voidaan lähteä etsimään organisaatiolle parhaita käytäntöjä ja tehokkuuden parantamiskeinoja. Toiminnallisessa linjassa haetaan kehitystä jonkin osa-alueen toimintaan siten, että vertaillaan jonkin oman toimialan ulkopuolisen toimintaa sellaisten ei-toimialaan sidoksissa olevien tekijöiden suhteen mitkä ovat kaikille yhteisiä. Toimialabenchmarkingissa etsitään yleisiä toimialan parhaita käytänteitä. Keskittymällä koko toimialaan laajemmin siitä saadaan kokoon enemmän tietoa ja kilpailijakonfiktiriski pienenee. Ideaalilanteessa, kuten esimerkiksi urheilujärjestöissä, toimialaryhmässä osallistujat jakaisivat joitain menetelmiä kaikkien tietoon ja näin voitaisiin oppia joitain uutta. Kilpailijabenchmarkingissa toimialan huippu-organisaatiota vertaillaan suhteessa oman organisaation toimintaan. Hyvä ja luotettava analyysi edellyttää kuitenkin sitä, että julkisten mittareiden ja lukujen taakse päästään analysoimaan myös vertailtavan huippu-organisaation käytäntöjä. Parhaassa tapauksessa yhteistyö kahden organisaation välillä tähtää kummankin hyötyyn ja strategiaan kumppanuuteen. (Vuorinen 2014, 158-160.)

Benchmarkingprosessi lähtee liikkeelle omien kehitystarpeidenmäärittelyllä ja nykytoiminnan mahdollisimman tarkalla kuvauksella. Tämän jälkeen organisaation tulee etsiä itselleen vertailukohde ja päästä sen kanssa yhteistyöhön. Merkittävää on aina pohtia myös sitä, mitä itse menestyvä organisaatio voi hyötyä kokemusten jakamisesta. Toiminnan

keskeiset erot ja syyt erojen taustalla nousevat kumppanuuden löytämisen jälkeen itse kehitystyön keskiöön. Kun merkittävimmät erot ja suorituskyykyyn vaikuttavat tekijät on löydetty voi organisaatio ryhtyä soveltamaan kumppaneilta saatuja oppeja omassa toiminnassaan. Realistiset tavoitteet ja mittarit ovat tärkeä osa kehitystyötä. Benchmarking on enemmän tehokkuutta parantava menetelmä ja sen tavoitteena on saada aikaan kehityshyppyjä ja omalle alalle uusia kilpailuetuja. Benchmarkingia käytetään paljon julkisella sektorilla ja perimmäinen idea on organisaation jatkuva oppiminen esikuvilta, eikä niinkään kopiointi. (Vuorinen 2014, 160-164.)

3.4.3 Oppiva organisaatio

Moilanen (1999, 9-10) kuvaa oppivaa organisaatiota ihmisläheiseksi organisaatioksi, joka kouluttaa henkilöstöään. Hänen mukaansa oppivana organisaationa voidaan pitää tuotekehitysorganisaatiota, tietotekniikkayritys kuin yliopistoakin. Oppivana organisaationa voidaan pitää organisaatiota, jossa ihmiset ottavat opikseen omasta työstään tai organisaatiota, jossa opitaan omista erehdyksistä ja virheistä. Erilaiset mielikuvat oppivasta organisaatiosta johtuvat siitä, että jokainen tarkastelee oppivan organisaation käsitettä omalta näkökannaltaan. Oppivaa organisaatiota tulee tarkastella yksilö- ja organisaation tason osatekijöillä. Organisaatiotasolla yhteinen suunta ohjaa oppimista ja kehittymistä kohti yhteisiä tavoitteita. Yksilötasolla kyse on yksilöiden oppimisen esteiden poistamisesta ja ohjata sitä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.

Vuorinen (2014, 117) nostaa esille ajatuksen, jossa oppivan organisaation tulee pystyä muuttamaan toimintatapaansa ja uudistamaan kilpailukykyään. Hän kuvaa tätä ajatusta Peter Sengenin tarkastelun kautta, jossa oppiva organisaatio rakentuu tiimityöskentelystä ja ammatillisesti pätevistä, motivoituneista sekä kasvuhaluista työntekijöistä. Käsite oppivasta organisaatiosta liittyy kiinteästi osaamisen johtamiseen ja sitä hallitaan systemiajattelulla, yhteisten ajattelumallien ja visioiden avulla. Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti, on oppivaa organisaatiota alettu tarkastella kriittisenä menestystekijänä. Osaaminen ja oppiminen ovat nykyään ydinosaamisen ja -kyvykkyyksien tarkasteluun ja kehittämiseen perustuvassa resurssiperusteisessa strategianäkemyksessä keskeistä sisältöä. Oppivan organisaation periaatteiden mukainen toiminta on kokonaisvaltainen hanke osaamisen ja oppimisen tavoitteluun.

Organisaatioiden uudistumisessa on keskeisesti kyseessä kokemusten hyödyntäminen ja sitä kautta laajempi oppimisprosessi. Viime kädessä tärkeää on oppimisen nopeus ja tehokkuus organisaatiossa ja siksi organisaation kyky oppia on sille arvokas resurssi, joka voi tuoda kilpailuetua. Organisaation osaaminen voidaan jakaa kolmeen komponenttiin eli

inhimilliseen pääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja rakenteelliseen pääomaan. Inhimillinen pääoma on työntekijöiden osaamista, tietoja, taitoja ja kokemusta. Sosiaalinen pääoma on organisaation suhteita muihin toimijoihin sekä organisaatiossa omaksutut toimintatavat, työkuultuuri, vuorovaikutus ja työntekijöiden luottamus. Se tehostaa ja edesauttaa organisaation oppimista. Rakenteellinen pääoma kuvastaa kaikkea sitä mitä organisaatioon jää jäljelle työntekijöiden poistumisen jälkeen. Se on prosesseissa, säännöissä, patenteissa ja työohjeissa olevaa ei-henkilösidonnaista pääomaa. Myös palaverikäytännöt ja muut vuorovaikutusta lisäävät rutiinit ovat osa rakenteellista pääomaa, koska ne omalta osaltaan mahdollistavat inhimillisen ja sosiaalisen pääoman syntyminen. Oppivassa organisaatiossa pyritään parantamaan kaikkien kolmen osa-alueen toimintaa. Tunnusmerkkeinä oppivalle organisaatiolle voidaan pitää myös tehokkaita järjestelmiä ja rakenteita, kannustavaa kulttuuria, avoimuutta, luottamuksellisuutta, järjestelmällistä ongelmanratkaisukykyä, organisaation ja ympäristön vuorovaikutussuhdetta, tehokasta tiedonkulkua, motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä sekä oppimista omasta kokemuksesta, historiasta ja muiden toimintatavoista. (Vuorinen 2014, 178-187).

Kehusmaa (2010, 87-91) kuvaa kokemuksellista oppimista siten, että kokemukset on ymmärrettävä ja ne on kyettävä muuttamaan. Hänen mukaansa luovuus, oppiminen ja uudistuminen kuvaavat elävää strategiatyötä. Yhteisen kokemuksellisen elävän strategiatyön kautta uudistuu ja kehittyy voimaantunut ja tunneälykäs organisaatio. Tällainen elävää strategiatyötä tekevä organisaatio käsittelee kokemuksiaan tietoisesti ja näiden yhteisten käsittelyjen kautta organisaatio pystyy hakemaan vastauksia yhä vaikeampiin kysymyksiin. Elävää strategiatyötä tekevässä organisaatiossa osataan hyödyntää ihmisten erilaista osaamista ja asiantuntemusta. Yksilön arvo ei ole pelkästään hänen asiantuntemuksen kehittymisessään, vaan siinä kuinka hyvin hän kykenee hyödyntämään ja tuomaan lisäarvoa hyödyntämällä koko organisaation ja yhteisön osaamista yhteisten asioiden eteenpäinviemisessä.

Strategiatyön toteuttamisessa harvoin tulee esteeksi fyysisten resurssien puuttuminen. Ennenkin sitä rajoittavat osaamiseen liittyvät resurssit. Vallalla olevassa resurssiperusteisessa strategianäkemyksessä osaamisen johtaminen ja oppivan organisaation teemat ovat keskeisiä osia. Usein syntyvä osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmä synnyttää organisaation tuloksellisuuden. Oppivan organisaation periaatteiden noudattamisessa voidaan hyödyntää laajasti muita strategiatyökaluja. (Vuorinen 2014, 187.)

4 Kehitystyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tilaajana toimeksiantosopimuksella on Suomen Salibandyliitto ry. Kehittämistarve opinnäytetyölle on syntynyt lajiliiton strategiatyön historiaa ja toteutustapoja peilattaessa. Tilaajan toiveena on opinnäytetyön kautta saattaa strategiatyöohjeet ytimekkääksi ja Salibandyliiton toimintaympäristössä toimivaksi oppaaksi. Strategiatyötä on Salibandyliitossa tehty toki lähes koko lajiliiton olemassa olon aikana (Kinnunen, J. 2016). Tarkastelemalla historiaa ja strategiatyön nykytarpeita on selvää, että yhtenäistä liittotason ja yksittäisen toimintasektorin toimintamallisuositusta strategiatyöhön liittyen ei ole massassa. Koska Salibandyliitto kaipaa strategiatyöhönsä suunnitelmallisuutta sekä selkeitä ohjeita liittyen strategiatyön ohjeistukseen, juoksutukseen ja vuosikelloon, asetettiin tämän opinnäytetyön tavoitteeksi minulle niiden mallintaminen. Myös tarve strategiatyössä tarvittavan laajan sidosryhmän paremmasta ja tehokkaammasta osallistamisesta prosessissa nousi esille.

Tällä kehittämistyöllä haetaan apua strategiatyön toteuttamiseen Suomen Salibandyliitossa ja opinnäytetyön tavoitteena on mallintaa strategiatyötä sektorikohtaisten osastrategioiden osalta sekä kehittää ja tuottaa ehdotus strategiatyöoppaasta Suomen Salibandyliitto ry:lle lajiliiton strategiatyön toteuttamiseen. Oppaan tavoitteena on ”tee näin”-tyyppisesti kuvata ja selkeyttää strategiatyön toteuttamista ja jalkauttaa se eri toimintasektoreiden strategiatyön toteuttamismalleiksi. Tavoitteena on toimintamallin konkretisointi opinnäytetyössä strategiatyön vuosikellon ja käytännön toteutuksen osalta yhden liiton toimintasektorin, huippu-urheilun, strategiatyön yksityiskohtaisessa strategiatyön toteuttamismallissa. Mallissa käydään läpi strategiatyön tekemisen suunnitelma, avataan laajan sidosryhmän parempi ja tehokkaampi hyödyntäminen prosessissa ja selkeästi aikataulutetaan strategiatyöprosessi. Tavoitteena strategiatyömallissa on antaa selkeät toimintamallit ja vastuukuvaukset strategiatyön eri vaiheissa. Tavoitteena on, että opinnäytetyössä syntyy sektorikohtaisen strategiatyön vuosikello ja siitä vielä jatkona yhden osa-strategian eli huippu-urheilusektorin sektorikohtainen aikataulutus ja strategiatyön toteutusmallin kuvaus sekä yleinen strategiatyöopas eri organisaatioille. Lisäksi tulevaisuuden tavoitteena on toteuttaa oppaan mallin mukaisesti kuvattu strategiatyöprosessi Salibandyliiton huippu-urheilustrategian laadinnassa vuoden 2017 aikana.

5 Kehitystyön toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehitystyönä, jonka toimeksiantosopimuksella Suomen Salibandyliitto ry tilasi. Toimeksiannosta keskusteltiin keväällä 2015 ja toimeksiantosopimus siitä tehtiin elokuussa 2015.

Aihetta koskevaan teoriaan perehtyminen tapahtui laajana kirjallisuus- ja internet-lähdekatsauksena. Teoriataustassa kuvattiin laajasti organisaatioiden strategiatyötä, sen vaiheita ja toimintaympäristöön soveltuvia strategiatyökaluja.

Teoriatausta antoi hyvän pohjan ryhtyä tarkastelemaan strategiatyön toteuttamista tilaaja-organisaation lähtökohdista. Salibandyliitto oli ja on organisaationa kasvanut rajusti ja toiminnan räjähdysmäinen kasvu oli vaikuttanut isojen linjausten laatimiseen tai niiden laatimiseen ilman selkeitä pelisääntöjä ja vakiintuneita toimintamalleja.

Menetelmällisesti opinnäytetyössä oli keskeistä hyödyntää Salibandyliiton historiataustaa strategiatyöhön liittyen ja se tapahtui parhaiten haastatteleamalla pitkäaikaista entistä toiminnanjohtajaa. Häneltä löytyi myös ainut olemassa oleva dokumentointi Salibandyliiton strategiatyön historiaan liittyen. Nämä antoivat opinnäytetyön tekemiselle hyvät raamit, joiden kautta siirryttiin kohti varsinaista strategiatyö-oppaan laatimista.

Lopputuloksena syntyi strategiatyömalli, jossa kuvataan organisaation strategiatyön toteuttaminen. Lopputuotoksessa on kuvattuna strategiatyön eri vaiheet ja vastuut sekä selkeä aikataulusen toteuttamiseen. Opinnäytetyössä edettiin vaiheittain kohti valmista strategiatyömallia. Strategiatyömalli kuvasi strategiatyötä liittotasolla, sen eri toimintasektoreiden strategiatyössä, yhden toimintasektorin eli huippu-urheilun strategiatyön mallintamisessa sekä lopulta laadittiin yleisopas eri liikunta- ja urheilukentän organisaatioiden strategiatyön toteuttamiseksi.

Pohjalla opinnäytetyön strategiaoppaan toteutuksessa oli Salibandyliiton nykyinen ajatus, visio ja strategia 2028 (Salibandyliitto, 2016p), mikä on esitelty kuviossa 4. Lajiliiton linjaus on strategisesti vuoteen 2028 saakka ja uusi visio antaa raamit ja toimii päästrategiana sektorikohtaisten alastrategioiden laadinnassa. Visio 2028 (kuvio 4) määrittää kaksi isoa strategista tavoitetta pelaajamäärän ja menestyksen suhteen ja ne tavoitteet tulee näkyä myös sektorikohtaisessa strategiatyössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaiseksi konkreettinen ehdotus ja malli strategiatyön toteuttamisesta, joka jokaisella osasektorilla tulee lajiliiton visiota 2028. Sektorikohtaisen strategiatyömallin toimivuus pilotoidaan vuoden 2017 aikana Salibandyliiton huippu-urheilustrategian valmistelussa.

SALIBANDYN VISIO 2028

Salibandy tuottaa monipuolisimmat mahdollisuudet pelata ja urheilla –

Love the way You Play



Kuvio 4. Salibandyliiton ajatus, visio ja strategia 2028 (Salibandyliitto, 2016p)

5.1 Strategiatyön vaiheet ja historia Suomen Salibandyliitto ry:ssä

Salibandyliiton strategiatyö on ollut lajiliiton historian aikana vaihtelevaa ja sen tarkkoja suuntaviivoja ja sisältöjä on vaikea arvioida. Parhaan kuvaan siitä saa toiminnanjohtaja Jari Kinnusen (Liite 1) powerpoint-diaesityksestä liittohallitukselle 12.8.2014 sekä Kinnusen teemahaastattelusta (Kinnunen, 29.3.2016). Salibandyliiton strategiatyö voidaan jakaa historiaperspektiivillä viiteen vaiheeseen.

5.1.1 Kasvun hallinta 1994 - 1996

Kinnunen kuvaa strategiатыön historiaa siten, että siinä ensimmäisestä lajiliitolle laaditusta strategiasta vuosille 1994 - 1996 ei ole mitään suurempaa otsaketta edes olemassa. Kinnunen (29.3.2016) täydentää strategian sisältöä, siten että se on ollut enemmän tulevaisuuteen ja lajin asemointiin pohjautuva strategia. Se on perustunut vahvan kasvun hallintaan ja olosuhdetyötön lajiliiton harrastusmahdollisuuksien turvaamiseksi sekä siinä on ollut pohdintaulottuvuutena myös lajin kansainvälinen toiminta, sillä lajin ensimmäiset EM-kilpailut olivat tulossa keväällä 1994 järjestettäväksi Suomessa pelipaikkana Helsinki. Strategian laadinnasta ja toteutustavasta Kinnunen kertoo sen syntyneen suurelta osin silloisen puheenjohtajan ja toiminnanjohtajan yhteistyöllä, johon liittohallitus on myös loppuvaiheessa osallistunut.

5.1.2 Asemoituminen nykyisillä liikuntamarkkinoilla 1996 - 1998

Seuraava edelleen rajun kasvuvaiheen kahden vuoden strategia (Liite 1) salibandyliitossa synnytti teeman, jossa strategian ydin oli SSBL:n asemoituminen nykyisillä liikuntamarkkinoilla ja toiminnan suunta vuosille 1996 - 1998. Tämänkin strategia on heikosti työskentely- ja strategiатыökalujen käytön suhteen dokumentoitu. Strategia oli hyväksytty liittokokouksessa marraskuussa 1995 ja toiminnanjohtajana vuonna 1996 aloittanut Jari Kinnunen kertoi (Kinnunen, 29.3.2016) strategiатыön syntyneen suurelta osin puheenjohtajan, liiton muutaman avaintoimihenkilön työstönä ja liittohallitus oli mukana prosessissa sen loppuvaiheessa käytyjen lähetekeskustelujen kautta.

5.1.3 Visio 2006 – Peli Meille Kaikille 1999 - 2006

Lajiliiton kolmannessa strategiavaiheessa mukaan tuli selkeä visio ja aikaisempaa pidempi strategiakausi ja syvällisempi strategian valmisteluvaihe. Vuosille 1999 - 2006 rakentuva strategia (Liite 1) oli aikaisempia merkittävästi pidemmälle ajanjaksolle ja oli vahvasti mukana lajin laajentumisen näkökulma. Visio 2006 – peli meille kaikille ohjasi toimintaa ja sen kehittämistä ensimmäistä kertaa laajemmassa kuvassa. Visio 2006 oli konkreettinen, selkeän tavoitteellinen, toimintaa ohjaava ja selkeät määrällisen kasvun mittarit sisältävä kasvustrategia. Toiminnanjohtaja Kinnusen kertomana (29.3.2016) myös strategian laadintavaiheessa oli mukana laajempi joukko ihmisiä. Alkutyöstössä olivat mukana puheenjohtaja, toiminnanjohtaja ja hallituksen jäsenet. Varsin varhaisessa vaiheessa (Liite 1) mukaan otettiin myös laajentunut toimihenkilöjoukko. Toimihenkilöstö oli yhdessä luottamusjohdon kanssa aloittamassa strategiатыötä yhteisessä työseminaarissa, minkä jälkeen strategiатыötä johdettiin puheenjohtajan ja liittohallituksen toimesta eteenpäin. Valmistunut

strategia ”peli meille kaikille” toi suuntaviivat toimintaan ja se oli ajanjaksoa hyvin osuvasti kuvaava visio, jota pyrittiin ja ohjattiin toiminnan jalkauttamista eri sektoreilla.

5.1.4 Peli Meille Kaikille – Tilaa pelata – Pelille tilaa 2007 – 2013

Strategiatyön neljännessä vaiheessa (Liite 1) jatkettiin edeltäneen onnistuneen visio 2006:n pohjalta ja seuraavalle kuudelle vuodelle suunniteltu strategia 2007 - 2013 tuli päivitettyyn muotoon ”peli meille kaikille – tilaa pelata – pelille tilaa”. Strategia kuvasti ajan- kohdan haasteita lajin kehitymisessä eli voimakkaasti kasvaneet pelaaja-, joukkue- ja seuramassat eivät kyenneet enää kehittämään omaa toimintaansa, sillä olosuhdepula erityisesti julkisen kuntasektorin tarjoamien tilojen suhteen oli akuutti. Kinnunen (29.3.2016) sanoo strategiatyön edenneen pitkälti toimihenkilövetoisesti ja erityisesti liiton toimihenkilöiden rooli toimialoittain oli strategiatyössä merkittävä. Liittohallituksen rooli tämän strategian suunnitteluvaiheessa ei ollut niin merkittävä kuin edellisissä strategia- työstöissä oli ollut.

5.1.5 Love the way you play 2014 –

Viidennen vaiheen strategiatyötä lähestyttiin vuonna 2014 eri tavalla ja Kinnusen (29.3.2016) mukaan siinä otettiin webropol-kyselyn ja seuratoimijahaastatteluiden kautta laajempi joukko mukaan tuomaan mielipiteitä lajiliiton strategiatyöhön ja tulevaisuuden kehityssuuntien kartoittamiseen. Webropol-kyselyssä oli mahdollista kaikilla lajin parissa olevilla toimijoilla käydä antamassa oma mielipiteensä tulevan strategian suuntaviivoista. Kyselyn kautta saatu otanta oli määrällisesti suuri, mutta nettipalautteet eivät määritelleet sitä minkä tason toimijoista oli palautteenantajissa kysymys. Määrällisesti palaute oli suur- ta, mutta laadullisesti siihen piti suhteutua aika isolla varauksella. Strategiatyön seurauk- sena syntyi uusi salibandystrategia ja uudessa strategiassa keskeisiksi toiminnoiksi tulivat sarjatoiminta ja pelaamisen kehittäminen sekä huippu-urheilu (Salibandyliitto, 2016p).

5.2 Kuulemisen ja yhteistyön kehittäminen strategiatyössä

Strategiatyön toimivuuden kannalta keskeistä on saada olennaiset toimijat mukaan ja si- toutumaan strategiatyöhön ja sitä kautta mahdollistaa ison strategisen kuvan saavuttami- nen. Salibandyliiton aiemmassa strategyössä oli haasteena ollut laajan sidosryhmäver- koston hyödyntäminen ja mukaan ottaminen strategiatyöhön. Merkittävän osana strategi- sen tavoitteen saavuttamista on johtamiskäytäntöjen ja organisaation kulttuurin kehittämi- sen kautta varmistaa henkilöstön työskentely yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Se tar- koittaa käytännön tasolla tarkoittaa tulokorttien kautta sektoreiden toimintasunnitelmiin ja sieltä henkilöstön henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja osaamisen kehittämiseen vaikuttami-

nen. Mikä strategiatyökalu sopii mihinkin vaiheeseen, on tarkkaan pohdittava, mutta olennaista on aina muistaa, että strategiatyökaluja kannattaa käyttää ristiin ja toistensa tukena, jotta johtopäätösten tekeminen ja sitä kautta strategisten linjausten laatiminen saa enemmän pohjaa analyysien muodossa. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26-28.)

Salibandyliiton sidosryhmäverkosto on luvussa 3 kuvatus mukaisesti laaja ja toimijoiden näkemysten mukaan saaminen ison kuvan luomisessa ja sen sitoutuneessa eteenpäinviemisessä ei ole yksinkertainen asia. Eri Salibandyliiton läheisissä sidosryhmissä on toimijoita useita satoja (Salibandyliitto, 2016b-g, i, k), joten strategiatyössä on haastavaa saada mukaan ja kuuluville jokaisen henkilökohtainen mielipide. Näiden mielipiteiden ja näkemysten kasaamisessa yhteen tulee nähdä vaivaa ja tärkeiden sidosryhmien kanssa tulee yhdessä käydä tausta-analyysiin liittyvää keskustelua. Viimeisimmän strategian laadinnassa annettiin webropol-kyselyn kautta kaikille lajin parissa oleville toimijoille mahdollisuus kertoa mielipiteensä tulevaisuuden tarpeita ja linjauksista. Tällä toimintamallilla saatiin vuonna 2014 (Kinnunen, 29.3.2016) paljon vastauksia ja mielipiteitä, mutta sillä ei kyetty varmistumaan siitä, ovatko avainsidosryhmien tärkeimmät toimijat olleet noiden mielipiteiden muodostamisessa mukana.

Vain kohtaamalla näitä tärkeimpien sidosryhmien toimijoita fyysisesti, voidaan saada parempi varmuus heidän mielipiteidensä ja ajatustensa kuulumisesta strategiatyön analyysivaiheessa. Tämä vaatii jalkautumista kentälle ja toimihenkilöiden ja luottamusjohdon yhteistä lajitoimija-verkoston kohtaamistilanteiden organisointia. Sama toimintamalli on järkevää myös sektorikohtaisten strategioiden laadinnassa. Kohtaamalla sidosryhmätoimijoita, saadaan näkemykset, mielipiteet ja ajatukset nostettua paremmin strategiaprosessiin mukaan ja strategian toteutusvaiheessa näiden ihmisten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on parempaa. Lajiliiton avainasiakkaat ovat samalla sen omistajia ja heidän kuulemisensa on myös strategiatyön kannalta tärkeää ja kenttätason toimijoilla on monesti hyvin käytännönläheisiä ajatuksia, joita ei toimihenkilö tai luottamusjohto pysty aina havaitsemaan. Liiton toimintasääntöjen mukaisesti liiton hallitus vastaa tästä työstä ja sen merkitystä strategiatyön eteenpäin viemisessä ei voida vähätellä. Ylimmän johdon on tehtävä tarvittavat ison kuvan linjaukset, mutta kuinka ja millä strategiatyökaluilla sitä kannattaa lähestyä, tarkastellaan seuraavaksi. Strategiatyökaluista tässä yhteydessä tarkastellaan niitä strategiatyökaluja, joilla voi laajasti tarkasteltuna olettaa olevan merkitystä Salibandyliiton toimintaympäristössä.

Merkittävää strategian uudistamisen tai muutoksen kannalta on myös se kuinka innovatiivisesti strategiaa viedään organisaatiossa eteenpäin. Lampikoski ja Emden (1999, 68) sanovat, että organisaation strategi eli kippari toimii yhtiön toiminnoissa suunnan näyttäjänä.

nä. Hän tuo oman erityispanoksensa innovaatioprosessin institutionalisoimiseen ja ymmärtää strategian kehittämisen ja uudistamisen koko organisaatiolle jatkuvana uudistamisprosessina. Menestymisen olennainen ehto ylimmän tason johdolla on nimenomaan joustavuus ja innovatiivisuus strategisen tason kysymyksissä. Salibandyliitolla päävastuun strategiatyöstä kantaa liiton toiminnanjohtaja, joka tekee sen suhteen kiinteää yhteistyötä liiton puheenjohtajan kanssa.

5.3 Strategiatyökalujen käyttäminen Suomen Salibandyliiton strategiatyössä

Seuraavaksi tarkastellaan Vuorisen nelikenttämallin (Vuorinen 2014, 33) strategiatyökaluja tarkemmin Suomen Salibandyliitto ry:n toimintaympäristössä ja hyödyntämisessä strategiatyökaluina siellä. Mukaan tarkasteluun valittiin liikunta-alan ja lajiliiton toimintaympäristön kannalta tärkeimmät työkalut, jotka on esitelty kappaleessa neljä. Suomen Salibandyliitto ry:n on kolmannen sektorin asiantuntija-osaamisorganisaatio ja sen strategiatyössä on siitä johtuen erilaisia tarpeita.

Luvussa 4 kuvattiin eri strategiatyökaluista niitä, joilla on Salibandyliiton toiminnan ja toimintaympäristön kannalta strategiatyössä eniten merkitystä. Salibandyliiton strateginen tilanne vaihtelee eri toimialoittain merkittävästi ja samoin strategiatyökalujen käyttämisen tarve myös vaihtelee. Kun liiton strategiaa ja toimialastrategioita toivottavasti neljän vuoden sykleissä päivitetään, tulee jokaisessa tilanteessa käydä kriittinen tarkastelu siitä, mitkä strategiatyökalut kulloisessakin tilanteessa ovat sovellettavimmat kokonaisuuden kannalta. Ne työkalut, jotka sopivat tilanteeseen ja kehityskaareen nyt, voivat olla seuraavan neljän vuoden jälkeen jo vähemmän hyödyllisiä ja strategiatyökalujen osalta käyttötarve on muuttunut ulkoisen tai sisäisen tilanteen muutoksen seurauksena. Strategiatyössä ja strategiatyökalujen valinnassa tulee osata elää hetkessä ja uskaltaa käyttää niitä tilanteeseen sopivasti ristiin toistensa kanssa.

5.3.1 Toiminnan tehostamisen työkalut

Toiminnan tehostamisen ja asiakkaiden tarpeisiin mukauttavasta strategiatyökalujen ryhmästä tarkastellaan Salibandyliiton tapauksen liittyen Balanced scorecardin, Leanin sekä strategiakarttojen hyödyntämistä. Toiminnan uudistamisen ryhmästä käydään läpi skenaariotyöskentelyä, heikkoja signaaleja, Co-creationia ja Kotterin muutosjohtamisen mallia. Ympäristölähtöisen strategianäkemyksen työkaluista avataan VRIO-mallin, benchmarkingin ja oppivan organisaation työkaluja. Resurssien kehittämisestä ja asemointiin painottuvasta strategiatyökaluryhmästä mukaan tarkasteluun otetaan vain PESTEL-analyysi. Tämän ryhmän strategiatyökalut vastaavat heikoimmin Suomen Salibandyliitto ry:n toimintaympäristöön ja strategiatyöstä saatavaan hyötyyn.

Strategiatyössä Salibandyliitossa on ajatuksena ollut aikaisemmissa tilanteissa yleisesti optimoida organisaation toiminta nykytilanteeseen nähden (Kinnunen, 29.3.2016.) ja sen suhteen strategiatyökaluista Balanced Scorecard on luontainen ja järkevä osa strategiatyötä. Lajiliitto on kaivannut ja kaipaa jatkuvan kasvun vaiheessa strategiatyössään työkaluja toiminnan tehostamiseen ja asiakkaiden tarpeiden mukauttamiseen ja siihen työhön Balanced Scorecard tarjoaa hyvät välineet. Tätä vastaa hyvin kuvion 4 tämän hetken lajiliiton strategia eli Salibandyliiton ajatus, visio ja strategia 2028. Sen työstämisvaiheessa vuoden 2015 aikana on kysytty mielipiteitä ja näkemyksiä kyselyin ja haastatteluin myös jäsenistöltä (Salibandyliitto, 2016p).

Balanced Scorecard tuo strategiatyökaluna työyhteisön arkeen tulokortit ja toiminnan suunnitteluun järkevyyttä. Askelmerkit pyritään saamaan näkyviksi ja mitattaviksi, jotta toiminnan tuloksellisuutta voidaan myös mitata. Tätä koskee lajiliiton eri vastuusektoreita ja niiden sisällä tapahtuvaa kehittämistoimintaa ja sitä kautta jokaista yksittäistä toimihenkilöä suhteessa strategian tavoitteisiin. Optimointityön tulee olla palveluorganisaation, kuten salibandyliiton, toiminnan kehittämisessä merkittävässä roolissa. Nykytilanteessa nämä ovat kiinteä osa Salibandyliiton toimintakäytäntöjä. Salibandyliiton henkilöstölle tutuin strategiatyön väline on Balanced scorecardin periaatteiden mukaiset toteutetut liittotason tulokortit, sektoreiden kehittämissuunnitelmat ja henkilökohtaiset tavoitesuunnitelmat ja ne otettiin Suomen Salibandyliitto ry:ssä käyttöön vuoden 2014 aikana. Ymmärrettävät mitattavat tavoitteet ovat nykyisin osa toimihenkilöiden käytännön päivittäistyötä. Mittarointi lajiliiton toimintaympäristössä BSC:n kautta kannattaa toteuttaa enemmän laadullisten ja toiminnallisten painopisteiden kautta kuin puhtaasti taloudellisten mittareiden pohjalta.

Lajiliiton kannalta strategiatyökaluista myös Lean tarjoaa hyvän mahdollisuuden toiminnan tehostamiseen. Taloudelliset resurssit eivät lajiliitossa kasva kuitenkaan rajattomasti ja Leanin perusajatuksena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti ja sen tulee olla myös lajiliiton yksi perustehtävä suhteessa jäsenistöön eli omistajiin ja asiakkaisiin. On tärkeää paneutua Leanin ajatusten mukaisesti mikrotason operatiivisiin asioihin, jotta asiakkaan arvo tunnistetaan ja siihen pystytään reagoimaan. Leanin tulee olla omalta osaltaan joko ajan mukana niin strategiatyökaluna kuin arjen toimintaa ohjaavana tekijänä. Esimerkkinä Leanin hyödyntämisestä voisi olla esimerkiksi erotuomaritoiminnan keskitetty palkkiomaksujärjestelmä, joka syntyi ruohonjuuritason tarpeesta ja tuo toiminnan tehostamiseen seuratasolle selkeyttä.

Strategiakartat ovat BSC:n rinnakkaistyökalu ja sen hyödyntäminen strategiatyössä yhdessä BSC:n kanssa on tehokas tapa viedä strategiatyötä eteenpäin. Strategiakartat pyr-

kivät, samoin kuin BSC, muuttamaan aineettoman pääoman mitattaviksi tuloksiksi ja sitä kautta pyritään strategian konkretisointiin ja kaikille selkeään ja helppoon visualisointiin. Strategiakartat ovat lajiliiton toimintaympäristössä hyvä työkalu, sillä tarkastelussa ensin talouden ja asiakkaan prosessien kautta päästään sisäiseen näkökulmaan ja oppimiseen ja kasvuun, mitkä ovat henkilöstön heijasteita strategisiin tavoitteisiin. Strategiakartat korostavat vision tärkeyttä, sillä se antaa pohjan taloudelle. Talous johtaa asiakkaan kohtaamiseen ja siihen kiinnittyy suoraan henkilöstön toiminta. Salibandyliitossa tämä tarkoittaa sitä, että talouden painopisteillä on suora vaikutus kuinka ja millä toimenpiteillä asiakasta eli jäsenseuroja kohdataan ja kuinka se suoraan muuttuu henkilöstön toiminnassa tapahtuviksi konkreettisiksi toimenpiteiksi suhteessa jäsenseuroihin ja seuratoimijoihin. Toimenpiteenä tämä tarkoittaa useamman kuin yhden osa-alueen huomioimista strategiatyön analysointivaiheessa. Esimerkkinä tästä voi olla lisenssipelaaja- ja joukkumäärien kehityksen vaikutus talouteen. Se voi olla myös rinnakkaisten karttojen laatimista ikäluokkamaajoukkutoimintaan tulevien ikäluokkien suuruudesta ja sen huomioimisesta toiminnan ja järjestelmien pitkäjänteisessä suunnittelussa.

SWOT-analyysin on puolestaan oltava lajiliitossa jatkuvasti käytössä strategisessa työkaluvalikoimassa. Suomen Salibandyliitto ry:n omaa analyysia vallitsevasta tilanteesta ja suhteesta kilpailijoihin tulee tehdä säännöllisesti ja se tulee olla purettuna myös pienempiin sektorikohtaisiin osastrategioihin. Strategiatyön kannalta SWOT-analyysiä tulee Salibandyliiton toteuttaa erityisesti suhteessa kolmeen pääkilpailijamaahan Ruotsiin, Sveitsiin ja Tšekkiin sekä analyysissä omaa toimintaa kannattaa verrata myös muihin Suomessa toimiviin lajiliittoihin ja löytää analyysille syvyyttä sitä kautta. Vaikka lajin asema ja painoarvo eivät ole kaikissa pääkilpailijamaissa samalla tasolla on erityisesti eri sektoristrategioissa tärkeää hakea vertailukohtaa pääkilpailijoista. Maiden välillä on eroja ja joillakin mailla voi jokin osa-alue olla merkittävästi paremmin hoidettuna kuin Suomessa, vaikka isossa kuvassa suomalainen malli ja toimintatapa voi olla edellä. Suomen Salibandyliitolle strategiatyökalujen käytössä on varmasti hyödyllisintä hakea syvyyttä käyttämällä mahdollisimman laajasti Vuorisen (2014, 33) tyypittelemän jaon mukaisesti ryhmän yksi työkaluja, sillä pääpaino lajiliiton strategiatyössä on pääsääntöisesti oman toiminnan tehostamisessa ja mukauttamisessa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeet vaihtelevat lajikehityksen mukana ja siksi on tärkeää myös huolehtia siitä, että lajiliiton strategiaa uskalletaan ja halutaan myös muutaman vuoden väliajoin päivittää.

5.3.2 Uuden luomisen työkalut

Osittain lajiliiton strategiatyössä on mukana usein myös uuden luomisen näkökulma ja siihen tarvittavia strategiatyökaluja on myös hyvä hieman tarkastella. Salibandyliiton luot-

tamusjohdon kausi on kolme vuotta ja se on strategiatyön kannalta varsin lyhyt ajanjakso tarkastella tuloksia isossa kuvassa. Jos strategiatyössä haetaan tulokulmaa uuden luomiseen, ovat skenaariotyöskentely ja heikot signaalit hyviä työkaluja sen tekemiseen. Tärkeää on strategiatyössä tiedostaa, muistaa ja ymmärtää että skenaariotyöskentely antaa hyvän mahdollisuuden nähdä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Salibandyn historia Suomessa on varsin lyhyt eli noin 30 -vuotta ja lajiliiton tulee olla asiakaskuntaa ja omistajia peilaten notkea ja nähdä erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja skenaariotyöskentely antaa siihen hyvät mahdollisuudet. Salibandya pidetään dynaamisena ja nuorekkaana lajina ja sitä peilaten skenaariotyöskentelyllä voidaan kyseenalaistaa vakiintuneita uskomuksia ja toimintatapoja. Salibandyliiton on hyvä uskaltaa nähdä toiminnassaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja siihen päästään tutkivien skenaarioiden ja tavoitteellisten skenaarioiden laativimisen kautta. Kun lajiliiton eri sektoreilla rakennetaan useita skenaarioita, voidaan saada lopuksi yhdessä 3-5 hyvää vaihtoehtoista mallia strategiatyön pohjaksi.

Heikot signaalit ovat Salibandyliiton viitekehyksessä suhteellisen helposti havaittavia tekijöitä. Lajiliiton lisenssijakaumaa (Salibandyliitto, 2016m) peilaten ja käyttäjäkokemuksia tarkastellen on esimerkiksi sosiaalisessa mediassa liikkeellä lajin sisällä paljon viestintää, josta voidaan löytää tulevaisuudessa yhdessä harrastajien kanssa kauempana olevien megatrendien heikkoja signaaleja. Lajin nuori käyttäjäkunta antaa omalla toiminnallaan noita orastavia merkkejä eli heikkoja signaaleja ja niitä on nopeasti muuttuvan lajin ja lajiliiton hyvä osata tulkita oman strategiatyönsä osana. Näiden viestin määrä on sosiaalisessa mediassa valtavan suuri ja niitä tulee osata tulkita ja löytää osana isompaa kokonaisuutta tulevaisuuden ennakkoinnissa. Heikkoja signaaleja tulee seurata myös oman lajiyhteisön ulkopuolelta

Co-creation eli yhteiskehittäminen tarkoittaa Salibandyliiton toiminnassa sitä, että kaikki sidosryhmät saadaan tiiviimmin mukaan palveluiden kehittämiseen. Tämän kautta saadaan esille ja kasaan monipuolisesti näkemyksiä, kokemuksia ja tarpeita strategiatyötä varten. Tätä on toteutettu esimerkiksi strategia 2028:n laadinnassa kyselyillä ja haastattelulla. Tärkeää yhteiskehittämisessä on myös huomioida strategiatyössä asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden näkemykset, osaaminen ja tieto organisaation toiminnan kehittämisessä. Salibandyliitolle co-creation tarjoaa strategiatyössä hyvän väylän saada asiakkaat sitoutumaan muutoksiin ja uusiin strategisiin linjauksiin. Co-creationia käytettäessä tulee muistaa kohdata eri sidosryhmien toimijoita. Yhteinen näkemys syntyy vain yhdessä pohtimalla ja miettimällä. Siihen vaaditaan aitoa ja fyysistä kohtaamista näiden avaintoimijoiden kanssa ja vain sitä kautta voidaan saada yhteiskehittämisen parhaat puolet mukaan strategiatyöhön.

Itse strategiatyöhön tai strategiatyökaluihin ei uuden luomisessa Kotterin muutosjohtamisen malli (Vuorinen 2014, 139) suoraan linkity, mutta sen merkitys on erittäin tärkeä havaita ja tiedostaa. Jotta strategiatyö olisi lajiliitolle tuloksellista, on tärkeää, että alun valmisteluvaiheessa onnistutaan luomaan oikea ilmapiiri. Yhteistyön merkitys seurojen sitouttajana ja toimihenkilöiden motivoijana on oltava ytimessä. Pitkäjänteisen strategiatyön menestyksen kannalta on tärkeää löytää niitä pieniä maaleja, jotka osoittavat suunnan oikeellisuuden ja antavat motivaatiota viedä kehitys strategian suunnassa eteenpäin. Esimerkiksi Salibandystrategiassa 2028 (Salibandyliitto, 2016o) tavoitteena on se, että salibandy on Suomen suurin joukkuepeli ja tuolle tavoitteelle asetetaan muun muassa lisenssipelaajien määrälliseen kasvuun vuositavoitteet, joiden suunnassa asioita viedään pelaamisen kehittämisen sektorilla eteenpäin. Portaittaiset tavoitteet ohjaavat kohti lopullista strategista päämäärää. Strategiatyön tuloksena syntyy aina joitain uutta ja uuden käytännön panossa tarvitaan aina muutosjohtamista. Se koskee lajiliitossa niin luottamusjohtoa kuin työntekijöitäkin ja merkittävä rooli tässä kokonaisuudessa on lajiliiton toiminnanjohtajalla ja sektorivastaavilla.

5.3.3 Asemointityökalut

Vaikka asemointi ei varsinaisesti ehkä olekaan urheilujärjestön olennaisin lähestymiskulma strategiatyöhön antaa Vuorisen nelikentästä (Vuorisen 2014, 33). PESTEL-analyysi siihen kuitenkin selkeästi lisäarvoa. Salibandyliiton on hyvä tarkastella analyysin menetelmässä siihen vaikuttavia keskeisiä muutosvoimia. PESTEL-analyysissä muutosvoimia voidaan tarkastella lähiympäristössä alueellisesti, valtakunnallisesti sekä kansainvälisesti. Kansainvälisesti vaikuttavia ovat kansainvälisen lajiliiton päätökset sekä esimerkiksi maailman antidoping-järjestön WADA:n linjaukset. Alueellisesti ja valtakunnallisesti vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkkinä kuntien vuorojenjako-politiikka ja tämä kerroksellisuus on tärkeää huomioida analyysiä tehtäessä. Kun analyysi puretaan poliittisten (esimerkiksi liikuntarakentamispoliitiikka), ekonomisten (esim. valtion toiminta-avustus), sosiaalisten (esim. väestörakenteen muutos), teknologisten (esim. applikaatioiden tulo markkinoille), ekologisten (esim. joukkoliikenteen suosion kasvu) ja lainsäädännöllisten (esim. edustuskulujen verovähennyskelpoisuus) tekijöiden kautta saatetaan saada esille sellaista tietoa, jolla on suora vaikutus strategiatyöhön ja siihen millaisten analyysien pohjalle sitä lähdetään rakentamaan. Kun analyysissä tehdään jakoa eri osa-alueiden mukaisesti, on saatua informaatiota helpompi tulkita ja hahmottaa sen vaikutuksia strategian laatimiseen. Tämä antaa salibandyliitolle tarkemman kuvan sen omaan toimintaa vaikuttavista ulkopuolisista tekijöistä ja näiden yhteisvaikutuksen perusteella voidaan omaa toimintaa asemoida strategisesti eri tavoin.

5.3.4 Resurssien kehittämisen työkalut

Myös resurssien kehittämiseen tarkoitetuilla Vuorisen (2014, 33) kuvaamilla strategiatyökaluilla on Suomen Salibandyliitto ry:n strategiatyössä huomioarvoa. VRIO-menetelmällä pystytään paremmin etsimään kilpailuetua suhteessa pääkilpailijamaihin tai eri lajiliittoihin. Tarkastelussa tulee ottaa huomioon laajasti toiminnan mahdollistavat resurssit niin fyysiset, taloudelliset, organisatoriset kuin henkilöresurssitkin. Tällä menetelmällä voidaan saada strategisiin muutoksiin arvioinnin pohjaksi parempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa vallitsevasta tilanteesta. Vaikka VRIO-malli on lähellä SWOT-analyysiä, tuo se kuitenkin tullessaan vielä tarkemman analyysin vallitsevasta tilanteesta. Työkalu voi antaa esimerkiksi salibandyliitolle suuntaviivat resurssien uudelleenorganisointiin organisaation sisällä ja sitä kautta löytää tukea kilpailuedun tavoittelussa suhteessa strategiaan painopisteisiin.

Benchmarking on strategiatyökaluna hyvin salibandyliitolle sopiva, sillä erityisesti suomalaisista urheiluorganisaatioista on nuorella lajiliitolla mahdollisuus kerätä sellaisia tietoja, taitoja ja käytäntöjä, jotka voivat auttaa oman strategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Benchmarking antaa strategiatyökaluna mahdollisuuden katsoa myös vain pienempiä osia, sillä salibandyliiton rajussa kasvuvauhdissa on varmasti elementtejä, joita siltä halutaan kerätä, mutta liitolla on varmasti myös opittavaa perinteisiltä lajiliitoilta ja niiden tavassa suunnitella tulevaisuutta strategisen ajattelun kautta. Vertailtavuuden kautta saadaan hyvä kuvaus siitä, kuinka vastaavat organisaatiot, lajiliitot, näkevät ja panostavat omien strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi ja kuinka ne näkyvät konkreettisesti päätöksenteossa ja resurssien jakamisessa organisaation sisällä.

Yksi strategiatyökalu, jonka pitää olla mukana lähes kaikissa organisaatioissa, erityisesti kolmannen sektorin toimijoilla, on oppivan organisaation strategiatyökalu. Jotta salibandyliitto pystyy kohtaamaan kasvavan harrastajamassan ja alati muuttuvan toimintaympäristön haasteet, tulee oppiva organisaatio nähdä kriittisenä menestystekijä tulevaisuudelle. Salibandyliitto on lähes kokonaisuudessaan asiantuntijaorganisaatio ja siellä kyky oppia ja osaamisen johtaminen ovat strategisesti tärkeitä tekijöitä. Jotta lajiliiton kasvu voi jatkua myös tulevaisuudessa, on omaa organisaatiota kyettävä koko ajan tulkitsemaan ja organisaation toimintatapoja on uudistettava kilpailussa menestyäkseen. Salibandyliiton yksi vahvuus on toimija- ja sidosryhmäverkoston väliset suhteet, joissa näkemysten ja ajatusten vaihtaminen on luonnollista ja jatkuvaa. Sen menestystekijän tulee jatkossakin olla toiminnan ytimessä. Inhimillisen ja ihmisten välisen pääoman hyödyntäminen ja niistä oppiminen on dynaamisen ja nuorekkaan lajin toimintaedellytyksissä korkealle arvostettavaa ja siksi sen tulee olla myös yhtenä strategisena työkaluna jatkuvasti käytössä.

6 Kehitystyön tulokset

Opinnäytetyössä laadin tilaajan tarpeiden mukaisen ehdotuksen strategiатыömallista. Mallissa käydään läpi strategiатыön tekemisen suunnitelma, avataan laajan sidosryhmän parempi ja tehokkaampi hyödyntäminen prosessissa ja selkeästi aikataulutetaan strategiатыöprosessi. Tavoitteena oli myös konkreettisen strategiатыökellon laatiminen. Strategiатыön vuosikelloa hyödynnetään koko lajiliiton strategiатыössä ja erityisesti sektorikohtaisten osa-strategioiden laadinnassa.

Ongelmana Salibandyliiton strategiатыössä oli ollut historiataustaa (luku 5) peilaten sen juoksuttaminen puutteellinen suunnitelmallisuus, strategiатыössä tarvittavan laajan sidosryhmän parempi ja tehokkaampi hyödyntäminen prosessissa sekä selkeän aikataulutuksen tarve. Kehittämistehtävänä opinnäytetyössä syntyi sektorikohtaisen strategiатыön vuosikello ja siitä vielä jatkona yhden osa-strategian eli huippu-urheilusektorin sektorikohtainen aikataulutus ja strategiатыön toteutusmallin kuvaus. Näiden pohjalta opinnäytetyössä valmistui myös liitteen 2 (Liite 2) mukainen strategiатыöopas, jossa on kuvattuna eri organisaatioille soveltuva strategiатыön perustoimintamalli. Sektorikohtaisen strategiатыön vuosikelloa voidaan käyttää myös soveltuvin osin koko lajiliiton strategiатыön vuosikellona. Strategian analysointivaihe, sisällön määrittely ja strategisten prosessien suunnitteluvaihe ovat sisältöjen suhteen sektorikohtaisissa strategiатыöissä erilaiset kuin koko liiton vastavassa strategiатыössä, mutta aikataulut voivat molemmissa tapauksissa strategiатыöskentelyssä pysyä samoina.

Salibandyliiton uusi visio ja strategia (Salibandyliitto, 2016h.) on suunnattu 12-vuoden aikajänteellä vuoteen 2028 ja siinä asetetut avaintavoitteet vaativat riittävästi aikaa toteutukseen. Ajallisesti tuollainen ajanjakso tulee kuitenkin jakaa erilaisiin pienempiin strategisiin tavoitteisiin. Peilaten strategiатыön yleisiä kesto- ja aikataulutusmalleja olisi järkevää ottaa Suomen Salibandyliitto ry:lle strategiатыön jaksotukseksi neljä vuotta. Neljä vuotta on urheilumaailmassa tunnetusti yhden olympiadin mittainen ajanjakso ja se tarjoaa riittävän pitkän ajan asioiden ja tavoitteiden seurantaan, mutta samalla syntyy myös riittävän lyhyt jaksotus ja tarvittavien korjausliikkeiden tekeminen ei siirry liian kauas. Neljän vuoden aikavälillä voidaan vallitsevasta tilanteesta riippuen sitten käyttää siihen hetkeen ja tilanteeseen sopivinta strategiатыökalua ja saada tarvittava tilannepäivitys strategiaan oikeisiin tietoihin ja tulevaisuuden visioihin perustuen. Lisäksi ajatus yhden olympiadin mittaisesta neljän vuoden strategiakaudesta tukee salibandyn suurempaa ja laajempaa visiota olympialajiunelmasta, jonka suuntaan kansainvälinen lajiliitto (IFF, 2015). on koko ajan tekevässä töitä.

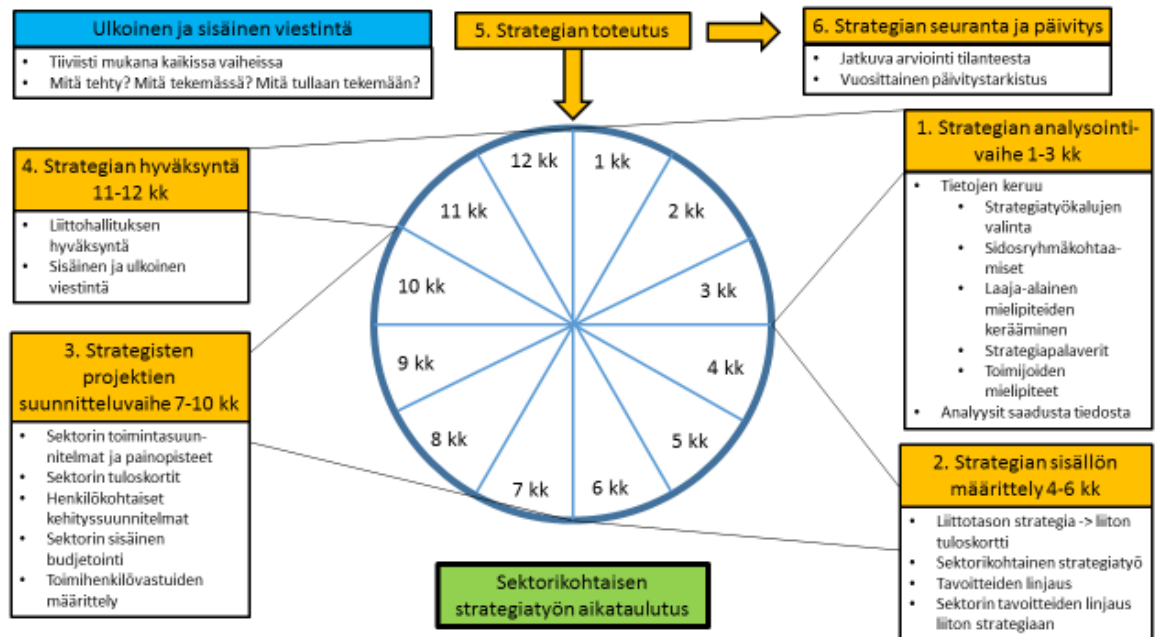
6.1 Ehdotus strategiatyön vuosikelloksi Salibandyliitossa

Salibandyliiton sektorikohtaista strategiatyön aikataulutusta on kuvattuna kuviossa 5. Strategiatyön vuosikello-malli perustuu strategiatyön osallistamisideaan ja laadun vakiointiin. Laadun vakioinnissa ja osallistamisideassa jokainen toimintasektori käyttää samaa tulo-kulmaa suunnittelutyössä, muistetaan kysyä ja ottaa huomioon kaikki olennaiset toimijat sekä sidosryhmät ja jokaiseen työvaiheeseen on varattu riittävästi aikaa sekä vastuut juoksutuksen suhteet ovat selvillä. Pohjana strategiatyömallissa on Salibandyliiton tämän hetken vallitseva ja tuttu toimintamalli, jossa hyödynnetään Balance Scorecardin strategia-työkalujen mukaisia periaatteita tulokortin ja toiminnan mitattavuuden suhteen.

Strategiatyön aloitus ja analysointivaiheessa, mikä kestää noin kolme kuukautta tulee taustatietojen keruussa tapahtua sektorin eri toimijoiden kohtaamisia strategiatyöpalave-reissa, jotta heiltä saadaan laaja-alaisesti näkemykset ja mielipiteet tulevaisuuden tarpeis-ta kartoitettua. Näitä kohtaamisia tulee järjestää sektorin toimintalaajuuden ja tärkeimpien sidosryhmien määrän mukaisesti sopiva määrä. Strategiapalavereiden sisällöt on koko-naisuuden kannalta hyödyllistä suunnitella ennakoon, jotta toimihenkilöiden on helpompi juoksuttaa noita tilaisuuksia. Tämän vaiheen käynnistää liittotasolla toiminnanjohtaja yh-dessä liittohallituksen kanssa. Sektorikohtaisessa strategiatyössä aloitus ja analyysivai-heessa vastuun kantaa kyseisen toimintasektorin sektorivastaava. Tärkeää on saada ka-sattua yhteen mahdollisimman laajasti eri toimijoiden näkemykset niin lajiliitossa palkka-suhteessa olevien toimihenkilöiden kuin sektorin tärkeimpien oman toimen ohella toimi-vien henkilöiden sekä vapaaehtoisten aktiivien suunnasta. Toimijoiden näkemysten ke-räämistä varten käytetään kohdennettua webropol-kyselyä sekä järjestetään seminaareja, johon avaintoimijat henkilökohtaisesti kutsutaan liittotasolla toiminnanjohtajan ja liittohalli-tuksen toimesta ja sektorikohtaisessa strategiatyössä sektorivastaavan johdolla. Analy-sointivaiheessa tulee näiden tiedonkeruumenetelmien jälkeen tapahtua toimihenkilö- tai valiokuntavetoisesti tapahtua saadun tiedon analyysit, jotka pohjaavat strategiatyön seu-raavaa vaihetta. Aloitus- ja analysointivaihe on kestoaltaan maksimissaan kolme kuukautta.

Toisessa vaiheessa tehdään strategisten sisältöjen määrittelyä, mikä tapahtuu saadun taustatiedon kautta. Liittotason strategiatyössä linjataan isoja strategia tavoitteita ja luo-daan liittotason tulokortti, joka antaa selkänöjan sektorikohtaiselle toiminnalle. Sektori-kohtaisessa työskentelyssä tässä vaiheessa linjataan tavoitteita ja niitä peilataan koko lajiliiton strategiaan tavoitteisiin eli ollaan niille alisteisia, siten että ne ovat yhteneväisiä toisiinsa nähden. Tämä työvaihe voi tapahtua ydinryhmän johdolla, jossa ovat liittotasolla hallitus ja johtoryhmä. Sektoritason strategiassa se tapahtuu sektorivastaavan ja toimi-henkilöiden johdolla, mutta siinä pitää olla mukana myös laajempi ydinryhmä, kuten valio-

kunta-toimijat tai sektorin tärkeimpien sidosryhmien edustajat. Riski sektorikohtaisessa määrittelyvaiheessa on sektorin koosta riippuen laajaksi paisuvan sidosryhmäverkoston aktiivisena pitämisen haaste. Ajallisesti tähän vaiheeseen käytetään 2-3 kuukautta.



Kuvio 5. Salibandyliiton sektorikohtainen strategiatyökello

Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa siirrytään tarkempaan toimintasuunnitelmiin ja painopisteisiin. Liittotasolla se tarkoittaa tulokortin konkretisointia, jonka kautta laaditaan sektorikohtaiset tulokortit. Liittotasolla tulokortin valmisteluvastuu on toiminnanjohtajalla ja johtoryhmällä. Sektorikohtaisten tulokorttien valmisteluvastuu on sektorivastaavalla ja sektorin työntekijöillä. Tulokortit ohjaavat myös toimihenkilöiden kehityssuunnitelmia ja tässä työskentelyvaiheessa tulee sektorikohtaisen budjetoinnin olla kiinteästi mukana. Budjetointi ohjaa toimintaa valittuihin painopisteisiin ja samalla määrittyy myös kaikkien toimihenkilöiden vastuut strategisen kokonaisuuden suhteen. Konkreettinen budjetointi antaa painopisteille realiteetit ja kuvaa valittujen valintojen painoarvoa kokonaisuuden suhteen. Tässä vaiheessa on hyvä myös huomioida tärkeimmät sidosryhmät ja pyrkiä huomioimaan myös heidän näkemyksensä toimintasuunnitelmissa, sillä se sitouttaa heidät paremmin mukaan strategisten tavoitteiden toteuttamiseen ja saavuttamiseen. Vastuu tästä vaiheesta on sektorivastaavalla. Tämä strategisten prosessien suunnitteluvaihe on kestoltaan noin neljä kuukautta.

Viimeisessä vaiheessa on kyseessä strategian hyväksyntä eli liittohallitus toimintasääntöjen mukaisesti lajiliiton toimintaa ohjaavana tahona hyväksyy liitto-kohtaisen strategian ja

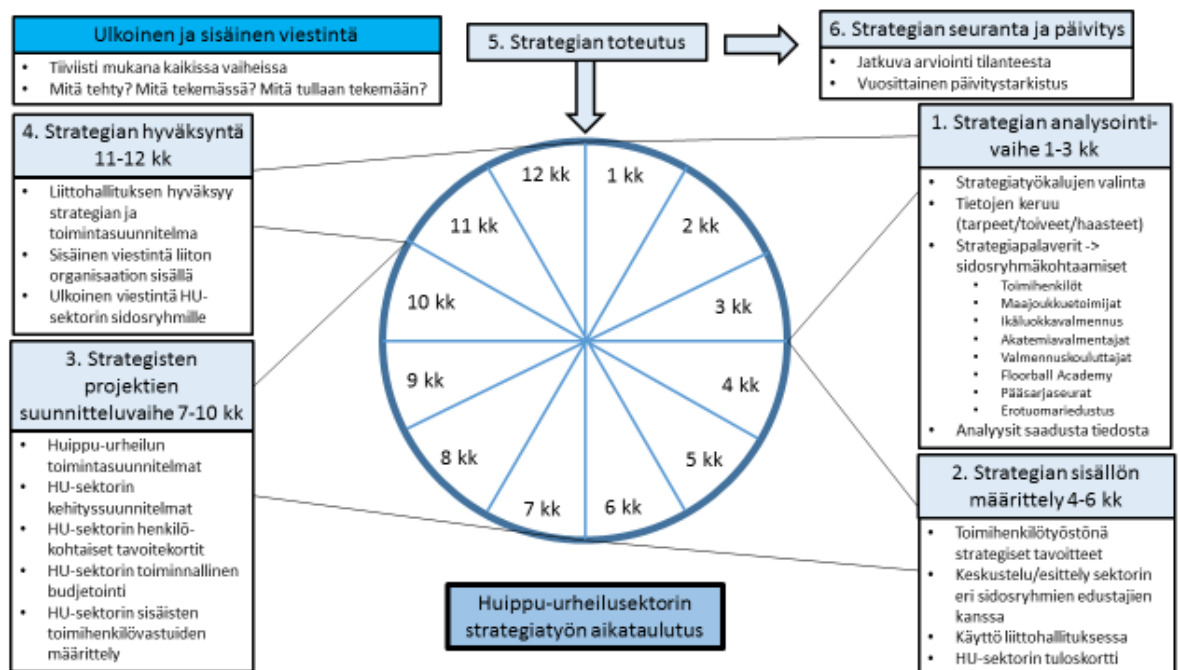
samalla tavoin myös siunaa laaditun sektorikohtaisen strategian. Toiminnanjohtaja vastaa siitä, että strategia on aikataulujen puitteissa ajoissa liittohallituksella hyväksyttävänä. Tärkein vaihe on tässä kohtaa viestintä niin organisaation sisälle kuin ulkoisille kumppaneille, jotta strategia ja sen toteutus saa siivet ja se tehdään konkreettiseksi kaikille toimijoille niin lajiliiton sisällä kuin laajassa seurakentässä sekä muissa lajiliiton kannalta merkittävissä yhteistyötahoissa. Liittotason strategian viestinnästä vastaa toiminnanjohtaja yhdessä puheenjohtajan ja viestintäsektorin kanssa. Sektorikohtaisissa strategioissa viestintävastuu on lajiliiton viestintäsektorilla, mutta yhteisen viestin ja oikean ymmärryksen synnyttäminen edellyttää sektorivastaavilta tiivistä yhteistyötä viestintäsektorin kanssa viestinnän sisällöllisten asioiden suhteen. Hyväksynnän jälkeen alkaa strategian toteutusvaihe, jossa tehty valinnat siirretään käytäntöön. Kiinteä osa strategiatyötä on myös strategian seuranta käytännön toimenpiteiden vaikuttavuuden suhteen. Sen tulee olla kiinteä osa jokapäiväistä toimintaa. Vuosittain pitää tarkastella strategiakokonaisuutta myös hieman tarkemmin eli tehdään toteutusvaiheessa mahdollisesti esiin nousevien asioiden perusteella tai niiden vaatiessa myös strategiaan pieniä päivityksiä ja tarkennuksia.

Tämän yleisen eri sektoreille ja lajiliiton kokonaisstrategiaan soveltuvan strategiatyön aikataulutuksen kautta saadaan strategiatyölle järkevyyttä ja siitä tulee toimijoita paremmin yhteen sitouttavaa. Se, millaiset strategiatyökalut valitaan erityisesti tiedonkeruu ja analysointivaiheeseen, voi vaihdella merkittävästi. Työkalu, joka toimii tässä hetkessä voi olla seuran neljän vuoden kuluttua jo tilanteeseen sopimaton ja joka kerta tulee käydä kriittinen tarkastelu myös sektorikohtaisten strategioiden laadinnassa siitä mihin ollaan menossa ja millaiseksi lajiliiton eri sektoreiden toimintaympäristö on strategiakauden aikana muuttunut. Tarpeiden on kohdatta vallitsevaa todellisuutta ja sen takia myös valittujen strategiatyökalujen tulee sopia aikaan ja paikkaan.

6.2 Ehdotus huippu-urheilusektorin strategiakelloksi Salibandyliitossa

Seuraavaksi käsitellään esimerkkinä yhden Salibandyliiton sektorin eli huippu-urheilusektorin strategiatyön mallintamista. Strategiatyön avuksi ja toimijoiden sitouttamiseksi tavoitteena on tärkeää saada mahdollisimman laajasti koottuna tietoja, näkemyksiä ja mielipiteitä lajin kehitystilasta ja sen tulevaisuuden visioista. Näiden perusteellisten analyysien pohjalta kootun taustatiedon jälkeen pystytään vasta laatimaan strategiset päämäärät ja tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavat askelmerkit. Koko Suomen Salibandyliitto ry:n huippu-urheilusektorin strategiatyön aikataulutusta ja vuosikelloa on kuvattu kuviossa 6. Kokonaisuudessa on kyseessä noin yhden vuoden mittainen strategiatyön prosessi.

Huippu-urheilusektorin sektorikohtaista strategiatyötä tullaan pilotoimaan vuoden 2017 aikana kuvatus mallin mukaisesti. Vuosikellossa kuvastuista huippu-urheilun sidosryhmis- tä pyritään saamaan laaja osallistuminen mukaan prosessiin. Strategiatyöprosessiin ote- taan mukaan sopiva määrä strategiatyökaluja ja tämän hetken tilanteeseen sopivimmat ovat Balanced Scorecard, SWOT ja oppiva organisaatio. Kyseessä on uusi tapa lähestyä sektorikohtaista strategiatyötä ja siksi olisi viisasta valita strategiatyöprosessissa mukana oleville ihmisille hieman tutumpia strategiatyökaluja sekä yksi tulevaisuutta eri lähtökoh- dista tarkasteleva työkalu. BSC-strategiatyökalu on tuttu toimintamalli ja koko liiton toimin- nassa käytössä oleva työkalu, joka on toimijoille entuudestaan tuttu ja tuo jäntevyyttä toi- minnan suunnitteluun. SWOT-analysissä saadaan kartoitettua tämän hetken tilanne ja siinä syntyy hyvä taustoitus kohti tulevaisuuden suuntaviivoja. Se antaa paljon pohjaa tulevaisuuden kartoitukseen ja sen parempaan rakentamiseen. Oppivan organisaation työkalu antaa mahdollisuuden löytää uusia toimintatapoja kiristävissä kansainvälisessä kilpailussa ja kuvastaa lajin nuorta historiaa ja dynaamisuutta uusien asioiden omaksumi- sessa.



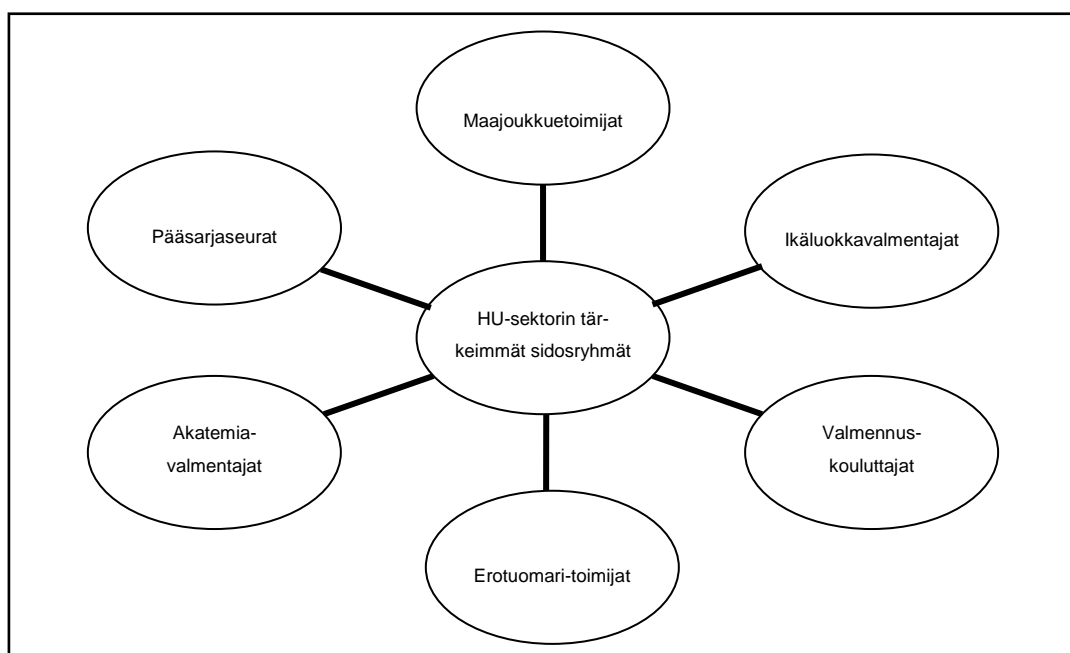
Kuvio 6. Salibandyliiton huippu-urheilusektorin strategiatyökello

6.2.1 Strategian analysointivaihe

Strategiatyön ensimmäisessä analysointivaiheessa on huippu-urheilustrategian valmiste- lussa tärkeää kohdata sektorin olennaisimmat sidosryhmät yksitellen ja riittävän pienissä ryhmissä. Kaikille toimijoille kannattaa suunnata aiemmin webropol-kysely, jolla saadaan jo suuntaviivoja ja enemmän pohjatietoa toimijoilta selville ennen heidän kohtaamistaan.

Pienemmässä ryhmässä järjestetyt strategiapalaverit antavat osallistujille paremmat mahdollisuudet saada äänensä kuuluville ja se mahdollistaa myöhemmin heidän tukevamman sitoutumisensa asetettujen strategisten tavoitteiden toteuttamiselle. Tämä noin kolmen kuukauden vaihe tulee huippu-urheilusektorilla toteuttaa siten, että nykyisen organisaatiomallin mukaisesti sektorin päätoimiset eri toimihenkilöt käyvät nämä sidosryhmäkohtaiset strategiapalaverit omien vastuusidosryhmien kanssa läpi. Kokonaisvastuu toiminnasta on sektorivastaavalla eli huippu-urheilujohtajalla. Alussa tulee sektorin toimihenkilöiden käydä kuitenkin keskenään yhdessä läpi, kuinka nuo strategiapalaverit aiotaan sidosryhmissä juoksuttaa läpi. Henkilökohtaisten mahdollisuuksien ja ajankäytön mukaan Salibandyliiton huippu-urheilusektorin sektorivastaava eli esimies osallistuu mahdollisimman monen sidosryhmän strategiapalaveriin. Näin hänelle syntyy suoraan mahdollisimman laaja näkemys eri sidosryhmätoimijoiden näkemyksistä sektorin strategiaa pohdittaessa. Tämä tarkoittaa nykyisellä mallilla sitä, että toimihenkilöt ottavat omat sidosryhmänsä kokoon ja pitävät nuo strategiapalaverit ja aikataulullisesti sen tulee tapahtua noin kolmen kuukauden aikana alkaen vuosi ennen varsinaisen strategiakauden aloittamista.

Huippu-urheilun olennaisimmat sidosryhmät tulee käydä strategiatyön aloitusvaiheessa läpi. Sisäisiä sidosryhmiä huippu-urheilusektorin strategiapalaverissa tulee olemaan varsin monta. Olennaisimmat sidosryhmät on kuvattu kuviossa 7. Sidosryhmätoimijoista on osa henkilöitä, joilla voi olla enemmän kuin yksi toimenkuva huippu-urheilusektorin sisällä ja erityisesti heidän laaja-alaista näkemystä tulee saada mahdollisimman kattavasti mukaan analysointivaiheessa.



Kuvio 7. Salibandyliiton huippu-urheilusektorin tärkeimmät sidosryhmät

Yksi sidosryhmä on eri maajoukkueitoimijat (Suomen Salibandyliitto, 2016d-g), mikä nyt koskee miesten-, naisten-, U19-poikien ja U19-tyttöjenmaajoukkuetta sekä tulevaisuudessa myös miesten U23 maajoukkueen toimijoita sekä poikien ja tyttöjen U16 maajoukkueen toimijoita. Maajoukkueitoimijaverkosto käsittää tällä hetkellä noin 40 toimijaa ja on verkostona huippu-urheilun strategisten tavoitteiden kannalta tärkeä.

Samoin tulee kohdata myös kaikki ikäluokkavalmentajat (Suomen Salibandyliitto, 2016c), jotka ovat merkittävä ryhmä lasten ja nuorten matkalla kohti aikuisten huippu-urheilua ja tulevaisuutta siellä. Ikäluokkavalmentajien sidosryhmä on myös laaja ja se käsittää tällä hetkellä 37 valmentajaa. Ikäluokkavalmentajat, samoin kuin osa maajoukkueitoimijoistakin, ovat maantieteellisesti eri puolilta Suomea ja se tuo tietojen keruuvaiheeseen hyvää ja laaja-alaista näkemystä seurakentästä eri toimintaympäristöistä. Tämä erilaisuus tuo arvokas näkemystä pohdintojen taustalle.

Valtakunnallisessa urheiluakatemiaverkostossa (Suomen Olympiakomitea, 2016) on yhteensä 21 urheiluakatemiaa ja salibandy on valmennuslajina mukana niistä kaikissa (Suomen Salibandyliitto, 2016a). Salibandyvalmentajia akatemiaoissa valtakunnallisesti on yhteensä 43. Osa akatemiavalmentajista toimii myös akatemiaurheilijoiden seuravalmentajina ja tässä verkostossa olevat henkilöt tuovat oman arvokkaan näkemyksensä nuorten kehittämisestä ja kasvamisesta kohti huippu-urheilua. Heidän kauttaan saadaan uutta tulokulmaan myös huippu-urheilusektorin strategiatyöhön.

Valmennuskouluttajat (Suomen Salibandyliitto, 2016o) ovat myös yksi huippu-urheilun kannalta merkittävä sidosryhmä ja heidän näkemyksensä tulee huomioida strategiatyössä. Heidän kauttaan kohdataan iso massa päivittäisvalmennuksen parissa olevia uusia ja kauemmin mukana olleita salibandyvalmentajia kerhoryhmien ohjaajista liigatason valmentajiin. Valmennuskouluttajat vievät käytännön tietoa ylhäältä alaspäin kenttätasolle ja heillä on hyvä näkymä ja tuntuma siihen mitä kenttätasolla asioiden eteenpäinviemisessä tarvitaan. Näiden sidosryhmien kontaktoinnista ja kokoon kutsumisesta vastaa kukin liiton toimihenkilö omien vastuidensa mukaisesti.

Muut huippu-urheilun sidosryhmät on myös hyvä huomioida ja heiltä tulee kerätä tietoa asioiden laaja-alaisen huomioisen takia. Pääsarjaseurat käsittävät tässä kohtaa miesten- ja naisten salibandyliigaseurat sekä miesten divariseurat. Heidän kanssaan yhteistyö ja vuoropuhelu ovat nykyisin jatkuvaa ja säännöllistä ja heillä on suuri vastuu siitä, millaista toimintaa huippu-salibandyseuroissa arjessa tehdään ja toteutetaan. Ilman noiden seurojen sitoutumista ja mukaan ottamista strategiatyön alkuvaiheessa on vaikeaa kuvitella, että strategiatyön kautta syntyneet linjaukset, käytännön toimenpiteet ja asetetut tavoitteet

voitaisiin saavuttaa. Ilman pääsarjaseurojen sitouttamista mukaan ei strategisilla tavoitteilla ole käytännössä kunnollisia mahdollisuuksia tulla saavutetuksi. Pääsarjaseuroilla on yleensä myös eniten palkattua henkilöstöä ja arjen ammattilaisten ääni on tärkeää saada mukaan strategiatyön taustalle.

Myös erotuomaritoimijoiden (Suomen Salibandyliitto, 2016b) ja Salibandy Akatemian (Suomen Salibandyliitto, 2016j) toimijoiden mielipiteet ovat tärkeitä saada kuuluville, jotta pohja-analyysistä tulee varmasti riittävän laaja ja moniulotteinen. Erotuomaritoimijat tekevät hyvää työtä omalla sarallaan ja heidät on tärkeää pitää tiiviisti mukana lajin kehitystyössä. Salibandyakatemia toimii kiinteässä yhteistyössä Salibandyliiton valmennuskeskuksen eli Eerikkilän urheiluopiston (Eerikkilän urheiluopisto, 2016) kanssa ja tuo yhteistyö antaa myös huippu-urheilustrategia toteuttamiselle lisäarvoa, sillä Eerikkilä on myös jalkapallon valmennuskeskus ja toimijoilla siellä on paljon laaja-alaista tietoa joukkuelajien huippu-urheilusta ja myös tuo tieto tulee ottaa hyötykäyttöön Salibandyliiton huippu-urheilustrategian laadinnassa.

6.2.2 Strategian sisällön määrittelyvaihe

Strategiatyön aikataulutuksen toisessa vaiheessa siirrytään kolmen kuukauden tiedonkeruuvaiheen jälkeen määrittelemään strategista sisältöä toimihenkilövetoisesti. Vastuun on huippu-urheilun sektorivastaavalla. Tämä strategiasisällön määrittelyvaihe kestää kolme kuukautta. Kun tilanteesta on sektorin päätoimisten toimihenkilöiden työstönä saatu nostettua esille keskeiset strategiset tavoitteet, tulee niistä käydä lyhyt sparrauskeskustelu eri sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien käytävien sparrauskeskustelujen vastuu on liiton toimihenkilöillä omien vastuualueiden sidosryhmien mukaisesti. Samoin toimihenkilöiden ja sidosryhmien työstön pohjalta esiin nousseet strategiset ja tavoitteet on hyvä saattaa lähetekeskusteluna myös Salibandyliiton liittohallitukselle tiedoksi. Tämän vaiheen seurauksena voidaan vielä tehdä tarvittaessa strategisten sisältöjen määrittelyyn korjausliikkeitä ja tarkennuksia. Työvaiheen päätteeksi saadaan valmiiksi huippu-urheilusektorin oma tuloskortti, johon sektorin toiminta ja strategiset prosessit pohjautuvat ja se on linjassa koko liiton tuloskortin ja strategisten tavoitteiden kanssa. Huippu-urheilusektorin tavoitteiden tulee olla luvussa 6 perustellun olympiadi-ajatuksen mukaisesti jäsennetty neljäksi vuodeksi kerrallaan. Tärkeää tuohon neljän vuoden jaksoon on löytää myös muutama Kotterin muutosjohtamisen mallin mukainen näkyvä ja yksiselitteinen lyhyen aikavälin onnistuminen, jotka osoittavat kehityksen suunnan oikeaksi. Näillä onnistumisilla motivoidaan työntekijöitä ja käännytetään muutoksen vastustajia sen taakse. (Vuorinen 2014, 142.)

6.2.3 Strategisten projektien suunnitteluvaihe

Määriteltyjen strategisten tavoitteiden jälkeen kolmannessa vaiheessa siirrytään tekemään huippu-urheilusektorille strategisten projektien suunnittelua. Tässä vaiheessa toimihenkilöt tekevät huippu-urheilusektorin strategisia tavoitteita tukevat toimintasuunnitelmat. Toimintasuunnitelmien kautta rakentuu huippu-urheilusektorin konkreettinen toiminta, jonka tulee olla linjassa koko liiton strategisten tavoitteiden suunnassa. Tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia ja niiden saavuttaminen on jokaisen työntekijän vinkkelistä mahdollista.

Oman työn merkittävyys tulee jokaisen osalta peilautua koko sektorin kehityssuunnitelmassa. Sektorin tulokortti ja toimintasuunnitelmat ohjaavat jokaisen toimihenkilön omaa tavoitekorttia ja sillä varmistetaan jokaisen toimihenkilön toiminta asetettujen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Tässä tulee mukaan myös huippu-urheilusektorin toiminallinen budjetointi, jolla asetetut strategiset sisällöt saavat talousraamit ja toiminta tulee sitä kautta näkyväksi. Toiminnallinen budjetointi on tärkeä työvaihe ohjaamaan strategisten projektien suunnittelua. Se tekee konkreettiseksi sen mitä projektit ja kuinka paljon ne vaativat resursseja toteutukseen. Samassa määräytyy toimihenkilövastuut sektorin kehityssuunnitelmien toteuttamisessa ja vastuissa suhteessa sektorin tärkeimpiin edellä mainittuihin sidosryhmiin. Strategisten projektin suunnitteluvaihe kestää neljä kuukautta. Vastuu strategisten projektien suunnitteluvaiheessa on sektorivastaavalla eli huippu-urheilujohtajalla.

6.2.4 Strategian hyväksyntävaihe

Strategian hyväksyntävaiheessa liittohallitus hyväksyy huippu-urheilusektorin laatiman strategian ja toimintasuunnitelman. Jotta strategia voi elää ja toteutua vaatii se hyvän viestinnän niin lajiliiton sisälle eri sektoreille kuin erityisesti ulkoisen viestinnän eri sidosryhmille ja koko salibandy-yhteisölle. Viestinnän merkitystä strategian toteutumisessa ei voida väheksyä, vaan se on merkittävä osa kokonaisuutta. Viestinnän ydinsisällöt laaditaan sektorivastaavan ja viestintäsektorin yhteistyöllä ja viestinnän tulee olla suunniteltua ja järkevästi kohdennettua. Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaan (Vuorinen 2014, 141) on viestinnällä saatava mahdollisimman moni ymmärtämään ja hyväksymään visio. Kotterin mukaan vision kauppaamiseen tulee osallistua koko organisaatio alhaalta ylöspäin. Toteutusvaiheessa tulee tuoda näkyväksi yksinkertainen ja kiinnostava visio, jota työntekijät voivat sloganein, esimerkein, tarinoin ja tekemisen kautta viestiä eteenpäin. Strategian toteutusvaihe kestää noin kaksi kuukautta ja sen aikana tulee avainviestien mennä läpi omassa organisaatiossa ja seurakentässä. Liittohallituksen hyväksynnän ja hyvin hoidetun viestinnän jälkeen on vuorossa strategisten projektien toteuttamisvaihe eli strategiakausi alkaa ja toimintaa ryhdytään suuntaamaan valittujen kehityskohteiden mukaisesti toimihenkilöiden ja sidosryhmien arjessa.

6.2.5 Strategian toteutus- ja seurantavaihe

Strategiatyön toteutus- ja seurantavaiheessa ollaan organisaation toiminnan ja strategian tuloksellisuuden suhteen tärkeässä vaiheessa. Jatkuvalle seurannalle arvioidaan tehtyjä käytännön valintoja ja prosessien toteutumista suhteessa valittuihin strategisiin tavoitteisiin. Seurantavaiheessa ollaan ajan hermolla ja kerätään palautetta toiminnasta ja tehdään tarvittaessa toteutukseen korjaavia toimenpiteitä ja pidetään toiminnan punainen lanka koko ajan mielessä. Seuranta tulee olla pysyvä toimintatapa ja sen avulla kyetään toimintaa suuntaamaan nopeammin valittujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Seuranta on osa toimihenkilöiden arkea ja yhdistää parhaimmillaan toimihenkilöt sekä avainsidosryhmien toimijat vuorovaikutteiseksi verkostoksi keskenään. Vuosittain kerätään saadut havainnot yhteen ja mikäli niiden perusteella ilmenee tarvetta muutoksille, tehdään huippu-urheilusektorin strategiaan tarvittavat päivitykset.

6.3 Organisaation strategiatyöopas

Strategiatyön toteuttaminen eri organisaatioissa on perusjuoksutuksen suhteen melko samankaltaista riippumatta organisaation toimialasta ja koosta. Liitteessä 2 (Liite 2) on kuvattu yksinkertaisessa opas-muodossa strategiatyön aikataulutusta, vastuuta ja sisältöjä organisaatioiden strategiatyössä. Tämä perusmalli soveltuu kuitenkin parhaiten liikunta-alan ja erilaisten urheiluorganisaatioiden strategiatyön toteuttamiseen. Perusmallissa strategiatyö on jaettu kuuteen vaiheeseen, jotka ovat samanlaiset kuin lukujen 6.1 ja 6.2 strategiatyön vuosikellossa on esitelty. Strategiatyö jaetaan seuraavasti: 1. strategiatyön aloitus- ja analysointivaihe, 2. strategian sisällön määrittely, 3. strategisten projektien suunnitteluvaihe, 4. strategian hyväksyntä, 5. strategiakauden toteutus sekä 6. strategian seuranta- ja päivitysvaihe. Opas antaa selkeän kuvan kuinka strategiatyö vaiheittain etenee ja kenelle kuuluu kokonaisvastuu missäkin strategiaprosessin vaiheessa. Opas yksinkertaistaa vaiheita ja niiden avulla on mahdollista pitää kiinni aikatauluista sekä saada strategiatyön kannalta tärkeää tietoa organisaation tärkeimmiltä sidosryhmiltä.

Strategiatyön aloitus- ja analysointivaiheessa vastuun ottaa organisaation toimiva johto tai sektorivastaava luottamusjohdon tai toimivan johdon hyväksynnällä. Työvaiheen eteneminen on kuvattu liitteessä 2 (Liite 2) ja sen tarkoitus on saada sidosryhmiltä ja organisaation omilta toimijoilta hyvät taustatiedot seuraavan työvaiheen tueksi. Sidosryhmiltä saadun tiedon hyödyntäminen on tärkeää ja vielä merkittävämmäksi nousee sidosryhmien rooli asetettuihin strategisiin tavoitteisiin sitoutumisessa, jota helpottaa heidän kuunteleminen jo analysointi- ja sisällönmäärittelyvaiheessa. Analysointivaiheessa hyödynnetään erilaisia tiedonkeruumenetelmiä organisaatiolle ja sen resursseille sopivalla tavalla.

Strategian sisällön määrittämisvaiheessa tärkeää on löytää yhteinen linja ja tavoitteet yhdessä avainsidosryhmien kanssa. Samoin organisaation luottamusjohto voi vielä osallistua työvaiheeseen lähetekeskustelun kautta ja tarkistaa omalta osaltaan linjausten yhteensopivuuden isojen valintojen kanssa. Vaiheessa tulee tehdä laaja ja kattava analyysi saadusta tiedosta eli organisaatiossa tulee olla riittävä osaaminen saadun tiedon käsitteilyyn. Tarvittaessa voidaan hyödyntää myös ulkopuolista asiantuntemusta sen toteuttamisessa. (Liite 2).

Arvovalinnat konkretisoidaan seuraavassa strategisten projektien suunnitteluvaiheessa. Tehdyille arvovalinnoille rakennetaan tarkempi runko ja toimenpiteet, jotka ohjaavat toimihenkilöiden toimintaa suhteessa strategisiin tavoitteisiin. Syntyy organisaatiolle selkeät tulostavoitteet ja konkreettiset strategiset tekemiset muutetaan myös toiminnallisella budjetoinnilla luvuiksi talousarvioon ja lähemmäs konkreettisia projekteja. Tässä työvaiheessa määrittyvät myös organisaation toimihenkilöiden henkilökohtaiset vastuut strategian toteuttamiseen tähtäävissä projekteissa (Liite 2).

Strategian hyväksyntävaiheessa organisaation hallitus hyväksyy strategian ja toteutusvastuu siirtyy toimihenkilöille. Viestintä nousee tässä kohtaa keskeiseksi tekijäksi strategian onnistumisen suhteen. Tärkeää on hoitaa ensimmäiseksi selkeä, ymmärrettävä ja tiivistetty viestintä oman organisaation sisällä. Viestinnässä tulee olla hyvä, selkeä, innostava ja yksinkertainen sisältö siitä mitä nyt ollaan tekemässä. Ulkoisessa viestinnässä tärkeää on valita oikea ja tehokas viestintäkanava ja kertoa avoimesti mitä aiotaan tehdä, mitä ollaan tekemässä ja mitä tullaan tekemään (Liite 2).

Strategian toteutusvaiheessa valitut projektit siirretään käytäntöön ja niiden toteuttaminen alkaa. Strategiakauden alkaessa toimihenkilöt toteuttavat strategisia projekteja ja vievät organisaatiota kohti valittuja tavoitteita. Projekteille toteutetaan jatkuvaa arviointia ja niille tehdään säännölliset väliarvioinnit ja niiden pohjalta raportoidaan tilanteesta organisaation luottamusjohdolle. Strategian onnistuminen ja merkittävien valintojen toteuttaminen edellyttää jatkuvaa ja säännöllistä strategisten prosessien arviointia ja opas ottaa esille myös tämän asian. Arviointi tulee organisaatiossa sitoa osaksi päivittäistä tekemistä. Arvioinnin, tehtyjen havaintojen sekä saatujen palautteiden mukaan strategiaprosesseihin tehdään tarvittaessa päivityksiä. Kerran vuodessa tehdään tarpeen vaatiessa pienempiä sisältöpäivitykset ja tarkemmat sekä laajemmat linjaukset kerran neljässä vuodessa (Liite 2).

Strategiatyöopas on laadittu kohderyhmänä koko organisaation henkilöstö ja se on vapaasti kaikkien käytettävissä. Syy käyttää strategiatyöopasta on sitä kautta saatava laatu ja ennakoitavuus strategiatyöön. Sen tavoitteena on havainnollistaa ja mallintaa selkeästi

strategiatyötä ja mahdollistaa yhtenäiset työskentelytavat organisaation eri sektoreiden sisälle. Strategiatyöoppaan avulla helpottuu organisaation ison kuvan eli laajan strategian suuntainen työskentely ja sektorikohtaiset strategiat tukevat tavoitteeseen pääsemistä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia strategiatyömalli Suomen Salibandyliitto ry:n strategiatyöhön. Siinä kuvattiin toimintaympäristöön soveltuvia strategiatyökaluja sekä tehtiin konkreettinen malli strategiatyön aikatauluttamiseen sektorikohtaisessa strategiatyössä. Toisena tavoitteena oli tehdä yhden sektorin, huippu-urheilun, strategiatyöstä yksityiskohtainen malli eri vaiheineen ja vuosikello niiden toteuttamiseen.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi malli Salibandyliiton strategiatyön vuosikellosta organisaatio ja sektoritasolle sekä yksityiskohtaisempi huippu-urheilusektorin strategiatyön aikataulutuksen toimintamalli. Niissä kuvattiin strategiatyön vaiheiden kautta eri toimijoiden roolit ja vastuut strategiatyön etenemisessä. Eri vaiheet strategiatyössä kuvattiin työssä ja niillä oli selkeät sisällöt ja tavoitteet mitä missäkin vaiheessa tulee tehdä. Organisaatiotason strategiatyöoppaan malli soveltuu koko lajiliiton strategiatyön toimintamalliksi ja on sellaisenaan sovellettavissa käyttöön myös muissa vastaavissa suomalaisissa urheiluorganisaatioissa ja lajiliitoissa.

Merkittävä ja erittäin tärkeä huomioitava tekijä osana onnistunutta strategian jalkauttamista on tärkeimpien sidosryhmien huomiointi ja mukaan ottaminen jo strategian aloitus ja analysointivaiheessa. Kamensky (2010, 38) toteaa osallistamisen ja vuorovaikutuksen olevan tärkeitä menestykseen vaikuttavia tekijöitä ja ne avaavat uusia mahdollisuuksia organisaation strategiselle johtamiselle. Kyseinen ajatus sopii sellaisenaan erinomaisesti Salibandyliiton toimintaympäristöön, jossa osallistaminen on usein ollut puutteellista ja sen vaikutukset näkyvät strategian toteuttamisvaiheessa erilaisina väärinkäsityksinä ja turhina vastakkainasetteluina. Opinnäytetyössä tehtiin malli sektorikohtaiselle strategiatyölle, jossa eri sidosryhmien toimijat otetaan mukaan strategiaprosessiin heti analysointivaiheessa. Mallista rakentui yhden sektorin eli huippu-urheilun strategiatyöhön konkreettisesti toimiva aikataulutus. Huippu-urheilusektorin strategiatyön aikataulutuksessa on työssä huomioitu eri toimijat ja strategiatyön vaiheistukset, joiden kautta vuosikello toimii. Toimintamallia hyödynnetään jatkossa Salibandyliiton huippu-urheilusektorilla. Strategiatyöopas konkretisoi strategiatyön koko prosessin yksinkertaisella mallilla ja siinä on kuvattuna strategiatyön eri vaiheet ja vastuut selkeästi ja ymmärrettävästi.

Haastavin osa opinnäytetyössä oli tarkastella ja analysoida erilaisia strategiatyökaluja ja käydä läpi niiden soveltuvuutta Suomen Salibandyliitto ry:n toimintaympäristössä. Salibandyliiton tarpeet, toiminta ja strategiset linjaukset liittyvät strategiatyökalujen suhteen pääsääntöisesti Vuorisen (2014, 33) nelikenttä-luokittelussa tehokkuuden parantamiseen, resurssien kehittämiseen tai uuden luomiseen. Työssä nostettiin esille noiden kolmen

ryhmän strategiatyökaluja ja tarkasteltiin niiden käyttö Salibandyliiton lähtökohdista strategiatyökaluina. Asemointiin liittyvät strategiatyökalut jäivät tarkastelussa niiden huonommasta hyödynnettävyydestä johtuen sivurooliin. Tutkimusvaiheessa tarkastellut strategiatyökalut antavat hyvän kuvan kuinka niitä strategiatyössä hyödynnetään. Samalla tulee esille eri strategiatyökalujen käytettävyyden ristiin toistensa kanssa eli työskentelyssä tulee hyödyntää työkaluja laajemmin kuin vain yhden lähestymisen kautta. Strategisia painopisteitä on Suomen Salibandyliitto ry:n historian aikana arvioitu useita kertoja. Käytettyjä strategiatyökaluja ei ole dokumentoitu ja tärkeimpien sidosryhmien hyödyntäminen on ollut puutteellista. Pääsääntöisesti uudistukset ja muutokset strategisissa linjauksissa ovat ajoittuneet liittohallituksen vaaleihin eli uuden liittohallituksen ja puheenjohtajan myötä on laadittu myös uusia strategisia linjauksia. Joskus nämä linjaukset ja strategiset painopisteet ovat olleet lajin kehitystilaan suhteutettuina suurina, kuten vuonna 1999 (Liite 1) vuosille 1999 - 2006 laadittu strategia ”Visio 2006 - Peli Meille Kaikille” osoittaa. Toisinaan uusi strategia on näyttäytynyt uudistuksena merkittävästi pienempänä ja enemmän täydentävänä jatkumona, kuten vuosien 2007 - 2013 strategia ”Peli Meille Kaikille – tilaa pelata – pelille tilaa”, jossa on selkeä jatkumo edellisen strategiakauden tavoitteisiin ja painopisteisiin.

Opinnäytetyö toimi hyvänä keinoja tutustua Suomen Salibandyliitto ry:n strategiatyön historiaan ja päästä parempaa ymmärrykseen aiemmista toimintatavoista. Hyvää apua tähän vaiheeseen tarjosi Salibandyliiton puheenjohtaja Ismo Haaponiemi sekä aiemmin toiminnanjohtajana työskennellyt nykyinen yhteiskuntasuhdejohtaja Jari Kinnunen. Työprosessissa avattiin strategiatyön teoreettista viitekehystä lajiliiton toimintaympäristö huomioiden. Teoriapohja oli strategiatyön ja strategiatyökalujen osalta riittävän laaja ja se antoi hyvät perusteet lähestyä käytännön toimintamallin rakentamista. Käytännön kehittämistyössä oli huomioitu lajiliiton päätöksentekojärjestelmä ja sen mukanaan tuomat aikataulut. Opinnäytetyöprosessi eteni loogisesti teoriataustan ja Salibandyliiton toimintaympäristön kautta kehitystyönä syntyneeseen liitto- ja sektoritason strategiatyön vuosikelloon. Seuraavassa vaiheessa syntyi konkreettinen yhden sektorin, huippu-urheilun, strategiatyön aikataulusmalli, jossa huomioitiin tarkemman sisällön kautta tärkeät sidosryhmät. Se antoi myös kuvauksen siitä kuka ja ketkä toimihenkilöistä ottavat strategiatyön eri vaiheissa vastuuta ja kuinka luottamusjohto on mukana työskentelyssä. Opinnäytetyön tavoitteena oli synnyttää malli Suomen Salibandyliitto ry:lle strategiatyöskentelyn perustoimintamallista, jota käytetään hyödyksi niin sektoristrategioita kuin koko liiton toimintastrategiaa laadittaessa. Jatkokehittelynä näiden toimintamallien pohjalta syntyi opinnäytetyössä myös yleinen liitteessä 2 (Liite 2) oleva strategiatyöopas, jota voidaan soveltaa erityisesti liikunta- ja urheilualan organisaatioiden strategiatyössä. Tässä opinnäytetyön viimeisessä osiossa eli strategiatyöoppaassa oli vedetty yhteen ja kuvattu yksi strategia-

työn perusmalli, jota voi hyödyntää organisaatiosta riippumatta ja se on toimiva ja selkeä perustyökalu strategiatyön juoksutukseen ja aikataulutukseen.

Opinnäytetyössä syntynyt strategiatyön aikataulutus ja vuosikelloajattelu ovat vasta lähtökohta onnistuneeseen strategiaan. Malli antaa hyvän kuvan työn toteuttamisesta, mutta tärkeintä on strategian sisällön sopivuus yhteisiin tavoitteisiin ja tilanteeseen. Näkemykset ja osaaminen ovat eri sektoreiden ihmisissä ja sidosryhmissä ja heidän kauttaan saatava tieto ja ajatukset antavat pohjan oikeansuuntaisen strategian laadinnalle. Sidosryhmien saaminen mukaan ja heidän kokemuksensa yhdessä tekemisestä on avainasia, kun strategisia prosesseja ryhdytään toteuttamaan. Ilman laajaa sitoutumista seurakentässä ei noilla prosesseilla ole mahdollisuutta onnistua. Sitoutuminen onnistuu vain yhteistyöllä ja yhteisellä osallistumisella. Jatkotoimenpiteenä toivon, että tämä strategiatyön toteuttamismalli toimii Salibandyliiton eri sektoreiden strategiatyössä. Mallia voidaan käyttää soveltuvien osain myös koko lajiliiton strategiatyöhön.

Merkittävä osa onnistunutta strategiaprosessia on viestintä, eikä sen merkitystä voida liikaa korostaa. Muutosjohtamiseen liittyen Russell-Jonesin (2000, 98-100) mukaan huhujen välttämiseksi kaikkia asiaan kuuluville työntekijöitä tulee tiedottaa samaan aikaan ja sisäinen tiedotus on hoidettava ennen ulkoista tiedotusta. On valittava viestintäkanava, joka on mahdollisimman tehokas viestin perille menemisen kannalta ja merkittävistä päätöksistä ja tapahtumista pitää tiedottaa heti. Tämä pätee myös strategiatyöprosessiin ja strategisista valinnoista tiedottamiseen.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen. Olen ollut lajiliiton palveluksessa pitkään ja olen ollut mukana useammassa strategiaprosessissa näiden vuosien aikana, mutta vasta tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen päässyt syvemmin perehtymään mitä strategiatyö laajassa ja erityisesti Salibandyliiton kontekstissa tarkoittaa. Sain työn kautta paljon konkreettista tietoa strategiatyökaluista ja niiden käyttämisestä erilaisissa tilanteissa olevien organisaatioiden suhteen. Opin myös paremmin hyödyntämään jatkossa tätä syntynyttä osaamista. Työ vaikutti jo alussa mielenkiintoiselta, mutta sen edetessä haasteena oli opinnäytetyön rajaaminen. On vaikea arvioida omaa organisaatiota ulkopuolisen silmin ja nähdä asioita ja toimintatapoja objektiivisesti. Tunnen, että oma osaaminen nähdä isoja strategisia asioita oman organisaation sisällä on varmasti kehittynyt. Työn tekeminen on muuttanut omaa suhtautumistani strategiatyöhön. Aiemmin koin strategiatyön monimutkaisena ja jotenkin vieraana, mutta nyt siihen on löytynyt merkittävästi selkeyttä ja koen sen yksinkertaisempaan.

Lopullisesti opinnäytetyöni merkittävyys ja toimivuus mitataan seuraavissa Salibandyliiton strategisissa linjauksissa ja niiden siirtymisessä käytännön tasolle lajin edistämiseksi. Kaavailtu käyttäjäkunta syntyneelle mallille on Salibandyliiton eri sektoreilla, joiden strategiatyöhön malli tuo järkevyyttä. Lopullinen strategiatyön tulos on lajin kehittyminen ja toivon tämän opinnäytetyön auttavan sitä tavoitetta. Nyt syntynyttä mallia tulee myös kriittisesti arvioida ja esiin nousseet jatkokehitystarpeet tulee ottaa tulevaisuuden strategiatyössä huomioon. Työn tulokset ja strategiatyöskentelymalli esitellään liittohallitukselle syksyllä 2016 ja sieltä saadun hyväksynnän jälkeen alkaa huippu-urheilustrategian laatiminen opinnäytetyön strategiatyökellon mukaisesti vuoden 2017 alussa. Opinnäytetyössä valmistunut strategiatyöopas auttaa tulevaisuudessa myös muita vastaavan toimintaympäristön organisaatioita niiden strategiatyössä.

Lähteet

Eerikkilän urheiluopisto. 2016. Valmennuskeskus. Luettavissa:
<https://www.eerikkila.fi/valmennuskeskus/>. Luettu 6.5.2016

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki

International Floorball Federation (IFF). 2016a. IFF Nation ranking. Luettavissa:
<http://www.floorball.org/pages/EN/Rankings>. Luettu: 16.1.2016.

International Floorball Federation (IFF). 2016b. IFF today. Luettavissa:
<http://www.floorball.org/pages/EN/IFF-Today-and-History-in-short>.
Luettu: 16.3.2016.

International Floorball Federation (IFF). 2015. Appex 15 – IFF Report_Meeting with IOC President Bach. Luettavissa:
http://www.floorball.org/Liitetiedostot/CB/CB%202015%20December/Appex%2015%20-%20IFF%20Report_Meeting%20with%20IOC%20President%20Bach.pdf
Luettu 6.5.2016

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. PS-kustannus. Jyväskylä

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki

Karlöf, B. 1998. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. WSOY. Porvoo

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Edita Prima Oy. Helsinki

Kinnunen, J. 2016. Strategiatyön historia Salibandyliitossa. Teemahaastattelu. Toteutettu: 29.3.2016.

Lainema, M., Lahdenpää, M., Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. WSOY. Porvoo

Lampikoski, K., Emden, J.B. 1999. Johda innovatiivisesti – hyödynnä voimavarat. WSOY. Juva

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Juva

Moilanen, R. Oppiva organisaatio. Sytyke ry - Systemityö 3/1999. Luettavissa: <http://www.sytyke.org/lehtiarkisto/kirj/st19993/09.pdf>. Luettu 27.3.2016.

Russell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Toimittanut Matti Karhu. Infoviestintä Oy. Helsinki

Suomen Liikunta ja Urheilu ry. 2010a. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010 Lapset ja nuoret. Suomen Gallup Oy. SLU:n julkaisusarja 7/2010. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/Liikuntatutkimus_nuoret_2009_2010.pdf. Luettu 16.1.2016.

Suomen Liikunta ja Urheilu ry b. 2010b. Kansallinen liikuntatutkimus 2009-2010 Aikuisliikunta. Suomen Gallup Oy. SLU:n julkaisusarja 7/2010. Luettavissa: http://www.sport.fi/system/resources/Liikuntatutkimus_aikuiset_2009_2010.pdf. Luettu: 16.1.2016.

Suomen Olympiakomitea. 2016. Urheiluakatemiaverkosto. Luettavissa: <http://www.sport.fi/huippu-urheilu/urheiluakatemiaverkosto>. Luettu 6.5.2016

Suomen Salibandyliitto. 2016a. Akatemiaverkosto. Luettavissa: <http://floorball.fi/pelaaminen/urheilija/akatemiavalmennus/>. Luettu 6.5.2016

Suomen Salibandyliitto. 2016b. Erotuomaritoiminta. Alueiden erotuomarivastaavat. Luettavissa: <http://floorball.fi/kilpailu/erotuomarit/alueellinen-toiminta-johtoryhmat/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016c. Ikäluokkavalmentajat. Luettavissa: <http://floorball.fi/pelaaminen/urheilija/pelaajapolku/ikaluokkavalmentajat/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016d. Maajoukkueet. Miehet. Luettavissa: <http://floorball.fi/huippu-urheilu/maajoukkueet/miehet/organisaatio/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016e. Maajoukkueet. Naiset. Luettavissa:
<http://floorball.fi/huippu-urheilu/maajoukkueet/naiset/organisaatio/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016f. Maajoukkueet. Pojat. Luettavissa:
<http://floorball.fi/huippu-urheilu/maajoukkueet/pojat/organisaatio/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016g. Maajoukkueet. Tytöt. Luettavissa:
<http://floorball.fi/huippu-urheilu/maajoukkueet/tytot/organisaatio/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016h. Organisaatio. Luettavissa:
<http://floorball.fi/salibandy-info/yhteystiedot/henkilökunta/>. Luettu: 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016i. Pelaajapolku. Luettavissa:
<http://floorball.fi/pelaaminen/urheilija/pelaajapolku/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016j. Salibandyakatemia. Luettavissa:
<http://floorball.fi/pelaaminen/urheilija/salibandyakatemia/>. Luettu 6.5.2016

Suomen Salibandyliitto. 2016k. Timanttiprojekti. Luettavissa:
<http://www.tyttosalibandy.fi/14>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016l. Toimintasäännöt. Hyväksytty 29.11.2014. Luettavissa:
<http://floorball.fi/palvelut/materiaalit/saannot-ja-ohjeet/salibandyliiton-toimintasaannot/>.
Luettu: 1.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016m. Tunnusluvut. Luettavissa:
<http://floorball.fi/salibandy-info/lajiesittely/tunnusluvut/>. Luettu: 16.1.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016n. Valiokunnat. Luettavissa:
<http://floorball.fi/salibandy-info/yhteystiedot/valiokunnat/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016o. Valmentajakoulutukset. Luettavissa:
<http://floorball.fi/palvelut/koulutukset/valmentajakoulutukset/>. Luettu 27.3.2016.

Suomen Salibandyliitto. 2016p. Visio2028. Luettavissa:
<http://floorball.fi/salibandy-info/lajiesittely/salibandyn-visio2028/>. Luettu 16.1.2016.

Tienari, J., Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOY. Helsinki

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. 2. painos. Print Best. Viro.

Liitteet

Liite 1. Strategiatyö 2015 -> Kick off, Diaesitys liittohallitus 12.8.2014, Toiminnanjohtaja Jari Kinnunen



Aiemmat strategiat

1. 1994-1996
1. 1996-1998 "SSBL:n asemoituminen nykyisillä liikuntamarkkinoilla ja toiminnan suunta vuosiksi 1996-1998"
1. 1999-2006 "Visio 2006 – Peli Meille Kaikille"
1. 2007-2013 (2014) "Peli Meille Kaikille – Tilaa pelata –Pelille tilaa"
1. 2015-> ?

Visio 2006 "Peli Meille Kaikille"



www.salibandy.net



Strategia 2006 prosessin kuvaus

- 20.-21.1.98 Henkilökuntaseminaari
- 31.1.98 Luottamushenkilöseminaari
- 2.-3.4.98 Strategiatyöryhmän työstö
- 29.5.98 Luottamushenkilö-toimihenkilökeskustelu
- 5.6.98 Kommentointi seuratoiminnan kehittämis- prosessissa
- 2.10.98 toimialavastaavien työstö
- 6.10.98 Strategiatyöryhmän työstö
- 8.10.98 Toimialavastaavien viimeistely
- 12.10.98 Hallituskäsittely I
- 14.10.98 Asiantuntijalausunnot
- 23.10.98 Strategiatyöryhmän viimeistely
- 9.11.98 Hallituskäsittely II
- 28.11.98 Jäsenistön käsittely/hyväksyntä syyskokouksessa



salibandy.net

STRATEGIA 2007–2013



**STRATEGIA LUODAAN, JOTTA ORGANISAATIO MENESTYISI
TOTEUTTAESSAAN OLEMASSAOLONSA TARKOITUSTA!**

**= MEIDÄN KESKEISIMMÄT
VALINTAMME**

SUOMEN SALIBANDYLIITTO RY / VALTUUSTO & HALLITUS: 1.–2.9.2007 TALLINNA



**“Neuvoisitko,
minnepäin minun
pitäisi mennä?”**

**”Riippuu siitä, minne
haluat päästä”, sanoi
kissa.**

**“En minä välitä,
minne”, Liisa sanoi.**

**“Sitten ei ole väliä,
minnepäin menet”,
kissa sanoi.**

- Lewis Carroll: Liisa Ihmemaassa



PROSESSIN KULKU



10) VALTUUSTO & HALLITUS 1.–2.9.2007

9) HALLITUS 11.6.2007

8) VALTUUSTO 28.4.2007

7) HALLITUS 12.4.2007

6) VUOKATIN TYÖSTÖ TOIMIALOITTAIN 25.–26.1.2007

5) LIITTOKOKOUS 25.11.2006

4) VALTUUSTON JA HALLITUKSEN STRATEGIARISTEILY 1.10.2006

3) TOIMIALAKOHTAISET TYÖRYHMÄTYÖSKENTELYT

2) YHTEISKUNNALLISET KEHITYSTRENDIT, SALIBANDYTRENDIT JA -VISIO

1) PROSESSIN KÄYNNISTYS



Yhteiskunnalliset trendit?

Salibandytrendit?

Iso näky: Salibandyvisio?

Asemoituminen / tahtotila?

Kansallinen & kansainvälinen näkökulma?

Rakenne: sektoreittain, toimialoittain

Vai jotenkin muuten ?

Työnjako / vastuut ?

Prosessi ?

Aikaperspektiivi ?

**Sitouttaminen / sitoutuminen:
asiakkaat / seurajohdot,
luottamushenkilöt,
henkilökunta,
muut?**

Valinnat ?

SSBL:n Strategiaprosessi 2007 - 2013

Yleislausekkeet - Salibandy visio 2013

Kehitystrendit - Arvot



Toimialaryhmille apua sparraajista: Taneli, Anssi J. Teemu, Jani H., Mika H., Mikko A.

Aikataulu:

1. Yleislausekkeet valmiina 30.8. mennessä (hallitukselle tiedoksi) ja toimialastrategia-ryhmille tehtävänanto
2. Ryhmillä omat osiot valmiina 25.9. mennessä
3. Valtuustoristeilyllä käsitellään ryhmien valmistelun pohjalta
4. Ryhmät arvioivat vielä valtuustoristeilyn tuloksia - raportti Strategia ryhmälle
5. Strategia ryhmä työstää ja luovuttaa ensimmäisen luonnoksen Hallitukselle 15.11. mennessä
6. Ensimmäinen versio liittokokouksessa

12

STRATEGIA

PROSESSIN ETENEMINEN



2007-2013

SUOMEN SALIBANDYLIITTO RY

TÄHÄN ASTI TEHTYÄ

- 1) TEHTÄVÄNANTO
- 2) YHTEISKUNNALLISET KEHITYSTRENDIT
SALIBANDYTRENDIT JA -VISIO
- 3) TOIMIALAKOHTAISET
TYÖRYHMÄTYÖSKENTELYT
- 4) VALTUUSTON JA HALLITUKSEN
STRATEGIARISTEILY 1.10.2006
- 5) LIITTOKOKOUS 25.11.2006
- 6) VUOKATIN TYÖSTÖ TOIMIALOITTAIN 25.-
26.1.2007

TÄSTÄ ETEENPÄIN

- 7) HALLITUS 12.4.2007
- 8) STRATEGIAN ESITTELEMINEN
VALTUUSTOLLE 28.4.2007
- 9) KIELIASUN TARKASTUS JA
YHTENÄISTÄMINEN (SISÄLTÖ EI MUUTU)
- 10) HALLITUKSEN KESÄSEMINAARI 2007

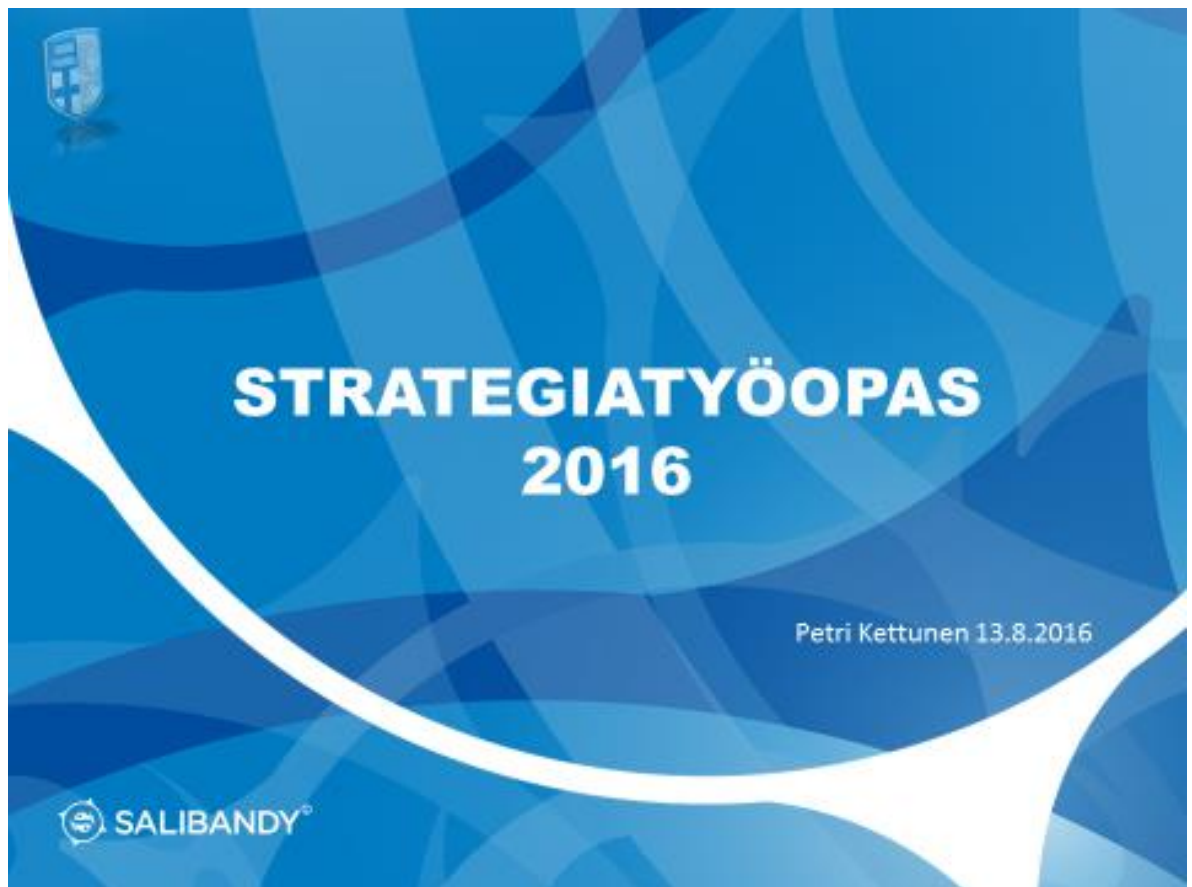
TOIMIALAKOHTAISTEN VISIOLAUSEKKEIDEN
(PUNAISET) JA TAHTOTILOJEN (SINSET)
HYVÄKSYMINEN ESITETTÄVÄKSI VALTUUSTOLLE

VISIO = Näkemys mihin ko. toimialalla haluamme mennä

TAHTOTILA = Tie visioon pääsemiseksi

TAVOITE = Tavoitteen asettaminen tahtotilan saavuttamiseksi

TOIMENPITEET = STRATEGIAN JALKAUTTAMINEN, KONKREETTISET TOIMENPITEET, AIKATAULUT, MITTARIT



1. Strategiatyön aloitus ja analysointivaihe

Aloitus ja analysointivaiheen kesto 1-3 kk



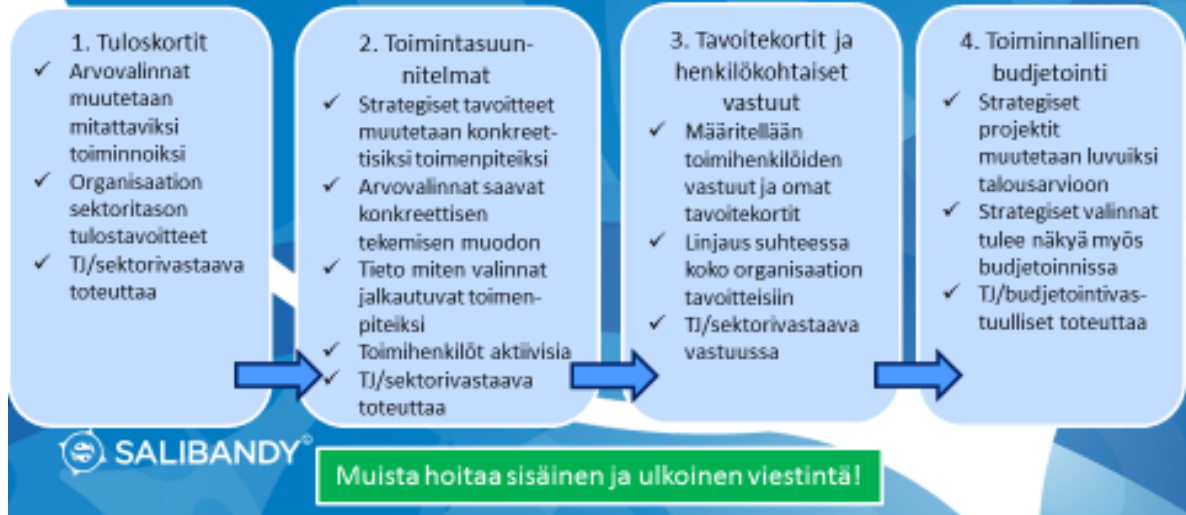
2. Strategian sisällön määrittely

Aloitus ja analysointivaiheen kesto 2-3 kk



3. Strategisten projektien suunnittelu vaihe

Projektien suunnittelu vaiheen kesto 3-4 kk



4. Strategian hyväksyntä

Strategian toteutusvaiheen kesto 1-2 kk





5. Strategian toteutus

Strategiakauden kesto 1-4 vuotta

1. Projektien

käytännön toteutus

- ✓ Strategiset valinnat konkretisoituvat
- ✓ Projektit vievät kohti valittuja tavoitteita
- ✓ TJ/sectorivastaava seuraavat toteutusta
- ✓ Toimihenkilöt toteuttavat projekteja



2. Jatkuva arviointi

- ✓ Projektien toteutusten ja vaikutusten arviointi
- ✓ Säännöllinen välitarkistus -> vähintään vuosittain
- ✓ TJ/sectorivastaava vastaavat
- ✓ Raportointi organisaation luottamusjohdolle



SALIBANDY®

Muista hoitaa sisäinen ja ulkoinen viestintä!

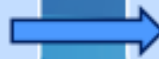


6. Strategian seuranta ja päivitys

Strategiakauden kesto 1-4 vuotta

1. Palautteet prosesseista

- ✓ Prosessien arviointi suhteessa tavoitteisiin
- ✓ Kenttätason analyysit, havainnot ja palautteet
- ✓ Toimihenkilöt arvioivat
- ✓ TJ/sectorivastaava seuraavat toteutusta



2. Sisältöpäivitykset

- ✓ Tarpeen vaatiessa sisältöpäivitys 1 krt/vuosi
- ✓ Tarkemmat linjaukset 1 krt/4-vuotta
- ✓ TJ/sectorivastaava vastaavat
- ✓ Tiedonanto organisaation luottamusjohdolle



SALIBANDY®

Muista hoitaa sisäinen ja ulkoinen viestintä!